

## **Sustainable Agriculture Networking and Extension, Segunda Fase (SANE II)**

# **Escalonando la Agroecología. Procesos y Aprendizajes de Cuatro Experiencias en Chile, Cuba, Honduras y Perú**

**Versión final**

**30 de junio de 2004**

**Claudia Ranaboldo y Carlos Venegas**

### **Instituciones Participantes en SANE II:**

- **ACTAF (Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales) – Cuba**
- **CET (Centro de Educación y Tecnología) - Chile**
- **COSECHA (Asociación de Consejeros para una Agricultura Sostenible, Ecológica y Humana)– Honduras**
- **EDAC (Equipo de Desarrollo Agropecuario de Cajamarca) – CIED (Centro de Investigación, Educación y Desarrollo) – Perú**

### **Colaboradores**

- **Eulogio Muñoz, ACTAF**
- **Ruben Figueroa, EDAC-CIED**
- **Rolando Bunch, COSECHA**

### **Financiamiento**

**Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID)**

# ÍNDICE

ANEXOS.....	3
LISTA DE CUADROS .....	3
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	4
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
INTRODUCCIÓN .....	11
1. ENFOQUES DEL ESCALONAMIENTO Y ESTRATEGIAS ENSAYADAS EN SANE II .....	18
1.1. Enfoques del escalonamiento .....	18
1.2. Estrategias de escalonamiento en SANE II .....	24
2. ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL .....	27
2.1. La propuesta inicial .....	27
2.2. El desarrollo de la propuesta .....	30
2.2.1. Rol de los campesinos y sus organizaciones .....	30
2.2.2. Rol de las instituciones públicas y privadas .....	40
2.2.3. Rol de las universidades y los centros de formación e investigación.....	51
3. ARTICULACIÓN ENTRE SISTEMAS DE CONOCIMIENTO.....	55
3.1. La propuesta inicial .....	55
3.2. El desarrollo de la propuesta .....	56
3.2.1. Capacitación y formación de campesinos, técnicos y profesionales .....	56
3.2.3. Compartiendo conocimientos para una nueva formación de recursos humanos .....	63
4. ARTICULACIÓN CON MERCADOS .....	69
4.1. La propuesta inicial .....	69
4.2. El desarrollo de la propuesta .....	71
5. BALANCE DE LA EXPERIENCIA .....	83
5.2 Aportes desde distintas dimensiones al escalonamiento agroecológico.....	84
5.1.1. Articulación institucional .....	84
5.1.2. Articulación entre sistemas de conocimiento .....	85
5.1.3. Articulación con mercados .....	86
5.2. Lecciones.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	101

## ANEXOS

Anexo 1	Monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje: Enfoques y herramientas
Anexo 2	Dimensiones, variables e indicadores del marco analítico de escalonamiento agroecológico de SANE II

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Características Principales de las Instituciones Participantes en SANE II
Cuadro 2	Impactos Esperados
Cuadro 3	Metas Intermedias (Cinco Dimensiones Claves del Proceso de Escalonamiento)
Cuadro 4	Síntesis de los Distintos Enfoques de Escalonamiento
Cuadro 5	Hipótesis, Objetivos y Actividades Estratégicas Relacionadas con la Articulación Institucional
Cuadro 6	Sectores y Organizaciones Campesinas y su Rol en la Articulación Institucional
Cuadro 7	Características de las Distintas Formas Organizativas en Cuba
Cuadro 8	Grado de Avance de las Entidades Agrarias Cubanas en las Diferentes Líneas de la Propuesta Agroecológica
Cuadro 9	Participación de las Mujeres Campesinas
Cuadro 10	Instituciones Públicas y Privadas y su Rol en la Articulación Institucional
Cuadro 11	Grado Final de Participación Efectiva de los Actores Institucionales de SANE II en Cuba
Cuadro 12	Universidades, Centros de Formación e Investigación y su Rol en la Articulación Institucional
Cuadro 13	Hipótesis, Objetivos y Actividades Estratégicas Relacionadas con la Formación y Capacitación
Cuadro 14	Número de Personas Capacitadas
Cuadro 15	Hipótesis, Objetivos y Actividades Estratégicas Relacionadas con la Dimensión Comercial
Cuadro 16	Participación de los Integrantes de SANE II en la Dimensión de Desarrollo Comercial
Cuadro 17	Estudios de Mercados y Comercialización – Perú
Cuadro 18	Información sobre Productos y Precios de Mercado – Chile
Cuadro 19	Diversificación del Mercado de Productos Agroecológicos – Perú
Cuadro 20	Diversificación del Mercado de Productos Agroecológicos – Chile
Cuadro 21	Resultados de Empresas Campesinas que se Dedican a Actividades Turísticas
Cuadro 22	Resultados de Tres Grupos de Mujeres Productoras de Papas Nativas, Provincia de Chiloé (2001-2002)
Cuadro 23	Resultados Económicos en Dos Ferias Campesinas en Chile (2003)

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
AEs	Agricultores Experimentadores
AGRITEX	Agricultural Technical and Extension Service
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
ANPE	Asociación Nacional de Productores Ecológicos
ARPEC	Asociación Regional de Productores Ecológicos de Cajamarca
ASODEL	Asociación para el Desarrollo Local
BMCh	Bosque Modelo Chiloé
CEA	Centro de Entrenamiento Agrícola
CCS	Cooperativa de Créditos y Servicios
CEAS	Centro de Estudios de Agricultura Sostenible
CEDEPAS	Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social
CET	Centro de Educación y Tecnología
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIDICCO	Centro Internacional de Investigación en Cultivos de Cobertura
CIED	Centro de Investigación, Educación y Desarrollo
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
CIIFAD	Instituto Internacional de Alimentación y Desarrollo Agrícola de Cornell
CLADES	Consorcio Latinoamericano de Agroecología y Desarrollo
COHASA-COHDEFOR	Proyecto de Cooperación Hondureño-Alemana de Seguridad Alimentaria / Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal
CORFO	Corporación de Fomento
COSECHA	Asociación de Consejeros para una Agricultura Sostenible, Ecológica y Humana
CPA	Cooperativa de Producción Agropecuaria
DFID	UK Department for International Development
DPT	Desarrollo Participativo de Tecnologías
DRI-Yoro	Proyecto Yoro de Desarrollo Rural Integral
EDAC	Equipo de Desarrollo Agropecuario de Cajamarca
EDCPM	Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo
EEPF	Estaciones Experimentales de Pastos y Forrajes
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuaria e Extensao Rural de Santa Catarina
ERA	Escuela Rural Andina
FHIA	Fondo Hondureño de Investigación Agraria
FONCODES	Fondo de Compensación para el Desarrollo Social
GAO	Grupo de Agricultura Orgánica
GFAR	Global Forum on Agricultural Research
GTZ	German Technical Cooperation
ICA	Instituto de Ciencia Animal
IFOAM	Federación de Movimientos de Agricultura Orgánica
IIPF	Instituto de Investigación de Pastos y Forrajes
IIRR	International Institute for Rural Reconstruction
ILEIA	Centro de Información para la Agricultura Sustentable de Bajos Insumos Externos
INCA	Instituto de Ciencias Agrarias
INDAP	Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
IPA	Instituto Politécnico Agrario
MANRECUR	Proyecto Manejo de Recursos (Ecuador)
MINAG	Ministerio de Agricultura (Cuba)
ODEPA	Oficina de Planificación de Políticas Agrarias
ONG	Organización No Gubernamental
PED	Programa de Educación a Distancia

PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODEMU	Programa de Desarrollo de la Mujer
PRONAMACHCS	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos
SAG	Servicio Agrícola y Ganadero
SANE	Sustainable Agriculture Networking and Extension
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica
UBPC	Unidades Básicas de Producción Cooperativa
UNAH	Universidad Nacional de La Habana
VEF	Valor Estimado Final
VFA	Valor Final Acumulado

## RESUMEN EJECUTIVO<sup>1</sup>

El Proyecto Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina representa una segunda fase del Proyecto "Sustainable Agriculture Networking and Extension" (SANE), la misma que fue financiada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) en el marco del Programa Minga "Gestión de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe".

En este Proyecto, denominado SANE II, se partió del supuesto que en Cuba, Chile, Honduras y Perú existían ONGs tales como el Grupo de Agricultura Orgánica de la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (GAO-ACTAF), el Centro de Educación y Tecnología (CET), la Asociación de Consejeros para una Agricultura Sostenible, Ecológica y Humana (COSECHA) y el Equipo de Desarrollo Agropecuario del Centro de Investigación, Educación y Desarrollo (EDAC-CIED) que, durante años, habían estado promoviendo iniciativas agroecológicas con beneficios tangibles para comunidades rurales específicas. Considerando los resultados de tales iniciativas, emergieron dos preguntas básicas: ¿Porqué estos beneficios no se habían extendido más ampliamente? ¿Cómo se podrían "escalonar" estos proyectos para lograr un impacto más amplio?

En el contexto de este Proyecto, **escalonamiento** inicialmente se definió como *"lograr un incremento notable del conocimiento y el manejo de principios y tecnologías agroecológicas, entre productores de comunidades, zonas agroecológicas y condiciones socioeconómicas diferentes y entre actores institucionales vinculados al fomento productivo del sector campesino"*. A su vez, el **enfoque agroecológico** tomó en cuenta aspectos ambientales, técnicos, económicos, sociales y culturales como un conjunto integral de herramientas útiles para lograr el desarrollo rural sustentable.

El **objetivo principal** de SANE II, fue *"Apoyar el proceso de desarrollo agrícola en sectores campesinos mediante la concertación institucional y la capacitación de agricultores y técnicos como estrategia de promoción de principios y tecnologías agroecológicas. El propósito clave es escalonar iniciativas agroecológicas que han alcanzado en Cuba, Chile, Honduras y Perú un nivel de éxito significativo en términos de la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la seguridad alimentaria y del manejo de los recursos naturales de manera de expandir los beneficios de tales iniciativas a un número mayor de agricultores en zonas más amplias"*. Desde el punto de vista metodológico el objetivo fue *"monitorear estas cuatro experiencias de escalonamiento para luego realizar un análisis comparativo que permita evaluar el impacto de estrategias diferentes y sistematizar las lecciones aprendidas,*

---

<sup>1</sup> Existe también una versión resumida del documento en la página web del CIID ([www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)) en relación con el Proyecto 100183.

*divulgándolas de forma amplia, para iluminar a otros procesos de desarrollo en espera de ampliación”.*

La principal **hipótesis** de SANE II indicaba que el escalonamiento sería posible si se lograra que las ONGs participantes:

- a) Se articularan más efectivamente con asociaciones de agricultores y otras instituciones
- b) Fortalecieran los intercambios, capacitación, transferencia y validación a nivel campesino-campesino
- c) Potenciaran el rol de los promotores rurales
- d) Fortalecieran la participación de agricultores en mercados especiales.

Se planteó que para lograr el escalonamiento era clave trabajar en **cinco dimensiones**, es decir en:

- a) El desarrollo técnico productivo
- b) El desarrollo organizacional
- c) La articulación institucional
- d) El desarrollo comercial
- e) La concertación política en el ámbito local, regional y nacional.

Este documento presenta los principales procesos y aprendizajes logrados a través de la ejecución de SANE II. La lógica de organización del texto es consecuente con los hallazgos que se fueron identificando durante el análisis.

De esta forma el documento se estructura con base en un primer capítulo que contextualiza los actuales **enfoques acerca del escalonamiento**, ubicando en este ámbito las estrategias escogidas por cada una de las instituciones participantes en SANE II y sintetizando las diferencias, de “partida” y de “llegada” que existieron entre ellas.

Los capítulos 2, 3 y 4 presentan y comentan las experiencias en términos de tres dimensiones del escalonamiento agroecológico que se revelaron sustanciales: i) la **articulación institucional**; ii) la **articulación entre sistemas de conocimiento**; y iii) la **articulación entre mercados**.

El último capítulo presenta un **balance** del conjunto de la experiencia y de las tres dimensiones señaladas, y de una cuarta dimensión de carácter instrumental (el monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje). El balance permite retomar la reflexión sobre los enfoques de escalonamiento, enriquecer la hipótesis central, contribuyendo además a una mayor focalización y reagrupación en las dimensiones a ser priorizadas en una estrategia de escalonamiento.

El balance se presenta bajo dos vertientes: i) los **aportes** que se han generado desde distintas dimensiones al escalonamiento agroecológico; y ii) la identificación de las principales **lecciones** que han surgido.

En relación con los **APORTES** al escalonamiento desde las distintas dimensiones:

- a) La **articulación institucional**. El escalonamiento agroecológico tiene mayores opciones en la medida en que la articulación institucional sea asumida como un eje estratégico y prioritario, siempre y cuando tenga la capacidad de incluir pragmática y operativamente diversas entidades públicas y privadas, y organizaciones sociales de los sectores rurales. En éstas últimas juegan un rol, importante pero no único, los promotores rurales, los agricultores experimentadores, los líderes innovadores, según los distintos contextos. Es en este marco, y no de manera separada, que cobra sentido la dimensión de desarrollo organizacional como un componente que concierne a todas las instituciones y organizaciones de cara a fortalecer fundamentalmente procesos de aprendizaje e innovación. La concertación política no ha recogido suficientes elementos de acuerdo entre los participantes de SANE, los mismos que, por lo menos en algunos casos, han optado más bien por ir generando aportes concretos orientados a influir en la formulación e implementación de políticas e inversiones públicas en distintos niveles, dependiendo de los países. Respecto a la dimensión técnico-productiva ésta refleja la base a partir de la cual es posible plantear con solvencia procesos mayores de escalonamiento sobre todo si se actúa a través de la articulación. Sin embargo se confirma que, cuando se otorga una excesiva centralidad a la tecnología y/o a las propuestas técnicas, las ONGs agroecológicas corren el riesgo de caer en los mismos errores de los programas de investigación y extensión tradicionales.
- b) La **articulación entre sistemas de conocimiento**. En sí, ésta no fue una dimensión considerada desde el comienzo de SANE II pero fue surgiendo como un referente ecléctico que puede incluir distintos abordajes a la capacitación, formación y, en general, a los procesos de aprendizaje. Los componentes de la hipótesis inicial relativos al intercambio, capacitación, transferencia y validación a nivel campesino- campesino, así como el potenciamiento de los promotores rurales, encontraron un marco más amplio en la articulación entre sistemas de conocimiento. En este marco existe la oportunidad de ir incluyendo y conectando, de manera creativa, las experiencias existentes, sean ellas académicas o comunitarias, científicas o propias de un sistema empírico de generación de conocimientos. A su vez una dimensión como la de desarrollo técnico-productivo se deja de ver bajo un enfoque productivista para asumir un carácter fuertemente influido por procesos diversos y multiformes de aprendizaje.
- c) La **articulación con mercados** que incluye el componente de la hipótesis inicial relacionado con el fortalecimiento de la participación de los agricultores en mercados



especiales, y la dimensión de desarrollo comercial. Se pudo comprobar no tanto la validez de la propuesta relativa a los mercados especiales sino la búsqueda de otros caminos, como la articulación de los pequeños productores y los campesinos con varios tipos de mercados definidos por características distintas. En esta esfera, sin duda, existen aún muchos vacíos, los mismos que son reveladores de las necesidades de una actualización de la propuesta agroecológica en términos de su "convivencia" con el mundo real, y particularmente con los aspectos económicos ligados a la producción y comercialización campesina.

En síntesis se podría afirmar que, con base en la experiencia de SANE II, el escalonamiento tiene más posibilidades de ser encauzado a través de un proceso que incluya de manera interconectada las dimensiones de articulación institucional, articulación entre sistemas de conocimiento, y articulación con mercados.

En relación con las **LECCIONES** que se pueden desprender de esta experiencia, las más importantes están relacionados con los siguientes temas:

- a) Enfoques combinados de escalonamiento, y empoderamiento campesino.
- b) Abordaje sistémico y priorizado de las diversas dimensiones del escalonamiento;;  
Práctica y teoría
- a) Construcción de una cultura de encuentro y diálogo como base para el escalonamiento
- b) Identificación de actores claves para el cambio: Mujeres y jóvenes
- c) Las limitaciones de la capacitación para el escalonamiento
- d) La búsqueda de un modelo innovador de formación superior como apuesta de largo plazo para el escalonamiento
- e) Los mercados: La necesidad de nuevos enfoques para un abordaje en términos el escalonamiento
- f) El monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje.

Cabe enfatizar que las cuatro instituciones participantes, con base en su trayectoria y especialización, y en los contextos en los que interactúan, enfatizaron aspectos distintos en sus propias estrategias de escalonamiento. El análisis evidencia estas diferencias sin que haya una intención de evaluar, o peor calificar, cada una de ellas, de manera rígidamente comparativa a las demás, o en referencia a un "modelo ideal". Es importante recordar que SANE se desarrolló en un período de tres años y sería peligroso llegar a conclusiones definitivas sobre los impactos obtenidos y los factores que han influido en ellos, a partir de una experiencia relativamente acotada de cara a un proceso tan ambicioso y complejo como el escalonamiento.

No obstante creemos que es posible una lectura que, con base en el análisis objetivo de la información generada en el marco de SANE, a la luz de las tendencias actuales de la

discusión en la comunidad del desarrollo y habiendo contado con miradas externas muy valiosas, se oriente a facilitar una reflexión crítica entre las instituciones vinculadas a la agroecología y el desarrollo rural sustentable, y por tanto interesadas en el escalonamiento. En este sentido pensamos que la capacidad de (auto) crítica de las instituciones debe ser parte integrante de su accionar, como un factor clave para la innovación y el aprendizaje, siendo éstos últimos elementos sustantivos para justificar frente a la sociedad la permanencia y pertinencia institucional.

Esperamos entonces que este documento, que surge de un esfuerzo colectivo, pueda alimentar un debate que seguramente no está concluido, al contrario necesita de muchas más miradas y experiencias.

Queremos reconocer públicamente la entrega de las cuatro instituciones participantes en SANE II que, a través de sus posiciones contrapuestas, enfoques y acciones diferentes, difíciles consensos, e imprevisibles semejanzas, acuerdos y complementaciones, nos han dado una clara señal de la rica "biodiversidad" que puede aportar a este debate, si sólo se sabe escuchar. Gracias a Julio Berdegú, Presidente del Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural- Rimisp, y Paul Engel, Director del Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo - ECDPM, por haber aportado elementos valiosos para el enriquecimiento de la versión preliminar de este documento. Esperamos que puedan reconocerse en algunas de las miradas críticas que se han introducido en la versión final. Y finalmente un agradecimiento muy especial a Simon Carter, no sólo por haber aportado concretamente a uno de los capítulos del texto sino particularmente por la apertura, flexibilidad y creatividad con las que acompañó de cerca todo el proceso.

# INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

El Proyecto Escalonamiento<sup>2</sup> de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina representa una segunda fase del Proyecto “Sustainable Agriculture Networking and Extension” (SANE) que se llevó a cabo entre 1994 y 1997 y fue financiado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

SANE I identificó redes de organizaciones no gubernamentales (ONGs) en África, Asia y América Latina que podían colaborar con la iniciativa y seleccionó contrapartes locales en nueve países de estas tres regiones. En América Latina se eligió a Perú, El Salvador y Cuba. El objetivo fue coordinar y fortalecer el grupo de ONGs seleccionadas para proveer asistencia técnica en agroecología y otros campos y, de esta manera, desarrollar su capacidad de empoderar a la población local en la superación de la pobreza, el mejoramiento de la seguridad alimentaria local y la preservación ambiental<sup>3</sup>.

La identificación de las lecciones aprendidas y las limitaciones de la primera etapa de SANE llevaron a la formulación de un nuevo proyecto, articulado alrededor del concepto de escalonamiento agroecológico. Esta segunda etapa ha sido financiada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) en el marco del Programa Minga<sup>4</sup> “Gestión de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe”<sup>5</sup>.

En el Proyecto de Escalonamiento, denominado sintéticamente SANE II, se partió del supuesto que en Cuba, Chile, Honduras y Perú existían ONGs tales como el Grupo de Agricultura Orgánica de la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (GAO-ACTAF), el Centro de Educación y Tecnología (CET), la Asociación de Consejeros para una Agricultura Sostenible, Ecológica y Humana (COSECHA) y el Equipo de Desarrollo Agropecuario del Centro de Investigación, Educación y Desarrollo (EDAC-CIED)<sup>6</sup> que durante años habían estado promoviendo iniciativas agroecológicas con beneficios tangibles a nivel de comunidades rurales específicas. Considerando los resultados de tales iniciativas, emergieron dos preguntas básicas: ¿Porqué estos beneficios no se habían extendido más ampliamente? ¿Cómo se podrían “escalonar” estos proyectos para lograr un impacto más amplio?

En el contexto de este Proyecto, **escalonamiento** se definió como “*lograr un incremento notable del conocimiento y el manejo de principios y tecnologías agroecológicas, entre productores de comunidades, zonas agroecológicas y condiciones socioeconómicas diferentes y entre actores institucionales vinculados al fomento productivo del sector campesino*”. A su vez el **enfoque agroecológico** adoptado, tal como lo promovió el Consorcio Latinoamericano de Agroecología y Desarrollo (CLADES) y otras ONGs en América Latina, hacía referencia a tomar en cuenta aspectos ambientales, técnicos, económicos, sociales y culturales como herramienta integral para lograr el desarrollo rural sustentable.

---

<sup>2</sup> La palabra “escalonamiento” en castellano significa “Acción y efecto de escalar” siendo “escalar” “Situación ordenadamente personas o cosas de trecho en trecho” o bien “Distribuir en tiempos sucesivos las diversas partes de una serie”. Las palabras más correctas en castellano serían: “Amplificar” entendiendo “Aumentar la amplitud o intensidad de un fenómeno mediante un dispositivo o un aparato”; o bien “Ampliar” entendido como “Extender” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua). Hecha esta aclaración, en el documento se utilizará, sin embargo, “escalonamiento” y “escalar” puesto que, en el ámbito de la experiencia SANE se emplearon tales términos.

<sup>3</sup> Miguel Altieri. Sustainable Agriculture Networking and Extension (SANE). <http://nature.berkeley.edu/>

<sup>4</sup> MINGA es una palabra quechua que indica la colaboración de los miembros de las comunidades andinas en tareas como la cosecha, la siembra y otras.

<sup>5</sup> Para mayor información, consultar: [www.idrc.ca/minga](http://www.idrc.ca/minga)

<sup>6</sup> De estas cuatro ONGs, sólo dos (GAO-ACTAF y EDAC) participaron en SANE I.

El objetivo principal de SANE II, fue *“Apoyar el proceso de desarrollo agrícola en sectores campesinos mediante la concertación institucional y la capacitación de agricultores y técnicos como estrategia de promoción de principios y tecnologías agroecológicas. El propósito clave es escalar iniciativas agroecológicas que han alcanzado en Cuba, Chile, Honduras y Perú un nivel de éxito significativo en términos de la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la seguridad alimentaria y del manejo de los recursos naturales de manera de expandir los beneficios de tales iniciativas a un número mayor de agricultores en zonas más amplias”*. Desde el punto de vista metodológico el objetivo fue *“monitorear estas cuatro experiencias de escalonamiento para luego realizar un análisis comparativo que permita evaluar el impacto de estrategias diferentes y sistematizar las lecciones aprendidas divulgándolas de forma amplia, para iluminar a otros procesos de desarrollo en espera de ampliación”*.

La principal hipótesis del Proyecto fue que el escalonamiento sería posible si se lograra que las ONGs participantes:

- Se articularan más efectivamente con asociaciones de agricultores y otras instituciones
- Fortalecieran los intercambios, capacitación, transferencia y validación a nivel campesino-campesino
- Potenciaran el rol de los promotores rurales
- Fortalecieran la participación de agricultores en mercados especiales.

El Proyecto fue previsto para ejecutarse durante tres años en el período 2000-2002<sup>7</sup>. Fue financiado con un total de 585,000 dólares canadienses. Luego de una extensión para permitir la conclusión exitosa del componente cubano, el Proyecto terminó de ejecutarse en enero de 2004.

---

<sup>7</sup> Con excepción de ACTAF que empezó más tarde y concluyó en diciembre del 2003.

Las características principales de las cuatro instituciones participantes se presentan de manera sintética en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1**  
**Características Principales de las Instituciones Participantes en SANE II**

<b>Institución Participante en SANE II</b>	<b>Características Principales</b>
ACTAF (Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales), CUBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG cuyo “órgano de relación” directo con el Estado es el Ministerio de Agricultura (MINAG). Coordina con varios ministerios la implementación de las actuales políticas de desarrollo sostenible de Cuba</li> <li>• Agrupa y cuenta con el aporte, en muchos casos voluntario, de distintos tipos de profesionales vinculados al agro cubano a través de instituciones públicas de docencia, investigación, formación y extensión</li> <li>• Cuenta con filiales en todas las provincias cubanas</li> <li>• Promotora de los Faros Agroecológicos en Cuba en la etapa de SANE I</li> <li>• Impulsora de la agroecología y la agricultura urbana a nivel de investigación, docencia y extensión. En un comienzo más vinculada a propuestas técnicas (control biológico de plagas y enfermedades; manejo integrado de plagas; producción de biofertilizantes) y actualmente comprometida con un enfoque y propuestas más sistémicas</li> </ul>
CET-Chiloé (Centro de Educación y Tecnología), CHILE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG con más de 25 años de trayectoria en Chile, pionera de propuestas agroecológicas sistémicas y de alto nivel técnico en predios familiares en Chiloé. Dispone de un Centro Demostrativo y de Experimentación</li> <li>• Cuenta con oficinas en varias regiones de Chile. En SANE II participó específicamente CET Chiloé</li> <li>• Impulsor de varias redes de carácter agroecológico. Socio fundador del CLADES</li> <li>• Progresivo mayor interés por vincularse con instituciones públicas y privadas para emprender acciones conjuntas de desarrollo local</li> <li>• Enfoque de trabajo que vincula investigación científica, experimentación campesina, capacitación y docencia formal</li> </ul>
COSECHA (Asociación de Consejeros para una Agricultura Sostenible, Ecológica y Humana), HONDURAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG que aglutina a profesionales y algunos técnicos de origen campesino de distintas nacionalidades con experiencia de más de una década</li> <li>• Miembro de varias redes agroecológicas y otras instancias a nivel internacional</li> <li>• Alto nivel de aporte a la conceptualización, práctica y difusión masiva del enfoque y la metodología de “capacitación de campesino a campesino” como una forma alternativa de desarrollar investigación y extensión</li> <li>• Trabajo pionero en Honduras y otros países de Centro América en la identificación, vía experimentación campesina, de tecnologías que, validadas, puedan ser difundidas en otros contextos (desarrollo participativo de tecnologías)</li> <li>• Vocación a una difusión internacional en varios continentes a través de la participación en eventos y el desarrollo de asesorías técnicas</li> </ul>
EDAC-CIED (Equipo de Desarrollo Agropecuario de Cajamarca – Centro de Investigación, Educación y Desarrollo), PERÚ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDAC ha nacido como ONG independiente para luego convertirse en una filial del CIED, ONG peruana con distintas áreas de acción en el territorio nacional</li> <li>• Centro de promoción de varios servicios para el desarrollo rural (entre otros: capacitación, microcréditos, desarrollo de tecnologías apropiadas como el microriego por aspersión y formación de promotores rurales a través de la Escuela Rural Andina - ERA)</li> <li>• En la primera etapa de SANE, con la ERA, desarrolló acciones de capacitación en manejo de recursos naturales y medio ambiente</li> <li>• Promotor de los procesos que dieron lugar a las mesas de concertación (instancias de coordinación y planificación interinstitucional) en el departamento de Cajamarca</li> <li>• Miembro e impulsor de varias redes regionales de ONGs y, en los últimos años, de las asociaciones de productores ecológicos de provincias de Cajamarca y del nivel nacional</li> </ul>

## Marco analítico del escalonamiento<sup>8</sup>

En diciembre del 2000, los participantes de SANE II juntamente con un asesor externo<sup>9</sup>, en base a la hipótesis y las estrategias de escalonamiento propuestas por cada ONG, definieron un marco analítico para el seguimiento de impactos y metas intermedias en cinco dimensiones que, en ese momento, se consideraron claves para el proceso de escalonamiento<sup>10</sup>. Al respecto ver los siguientes dos cuadros.

**Cuadro 2**  
**Impactos Esperados**

DIMENSIONES DEL IMPACTO	VARIABLES DEL IMPACTO
1. Incrementar el conocimiento y el manejo de principios y tecnologías agroecológicas entre:	a. Productores campesinos (en diferentes contextos socioeconómicos y agroecológicos y/o bajo diferentes sistemas de tenencia de la tierra). b. Profesionales y técnicos de diferentes organizaciones (privadas, gubernamentales) relacionadas al desarrollo agropecuario del sector campesino. c. Autoridades y tomadores de decisiones del sector gubernamental, no gubernamental y/o empresarial (con influencia sobre el fomento de la producción agroecológica dentro de la región y/o localidad respectiva).
2. Incrementar la cobertura social y/o geográfica de la aplicación de principios y tecnologías agroecológicas hacia:	a. Contextos socioeconómicos diferentes. b. Sistemas diferentes de tenencia de la tierra. c. Áreas con condiciones agroecológicas diferentes.

<sup>8</sup> En el Anexo 1 (Monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje: Enfoques y herramientas) se presenta el detalle de cómo se fue elaborando el marco analítico para el monitoreo y cómo éste último se fue desarrollando en la práctica. El balance de la experiencia de monitoreo se presenta en el Capítulo 5.

<sup>9</sup> Paul Engel, Consultor Internacional, en ese momento Director del Centro de Desarrollo Sostenible de Chillán (Chile). Actualmente el Dr. Engel es Director del Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo (ECDPM por su sigla en inglés) de Maastricht (Holanda).

<sup>10</sup> Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina y el Caribe. Marco de Seguimiento. Documento de Trabajo de SANE II. Concepción-Chile, marzo de 2001.

**Cuadro 3**  
**Metas Intermedias**  
**(Cinco Dimensiones Claves del Proceso de Escalonamiento)**

<b>DIMENSIONES DEL ESCALONAMIENTO</b>	<b>VARIABLES</b>
1. DESARROLLO TÉCNICO-PRODUCTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rescate y validación de tecnologías generadas por los propios productores.</li> <li>b. Manejo adaptativo y tecnificación de la producción, en el ámbito de la finca.</li> <li>c. Integración de equipos técnicos con agricultores (experimentadores) de la localidad.</li> </ul>
2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecimiento y/o fortalecimiento de las organizaciones de productores.</li> <li>b. Generación de propuestas.</li> <li>c. Diversificación de la membrecía, entre otros, con (micro) empresarios.</li> <li>d. Desarrollo de conocimientos, destrezas y/o habilidades adecuadas en los (líderes) campesinos.</li> </ul>
3. ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Involucrar actores institucionales, académicos u otros pertinentes.</li> <li>b. Crear/fortalecer espacios interactivos y de concertación interinstitucional.</li> <li>c. Capacitar técnicos y profesionales en materias pertinentes.</li> <li>d. Evaluar/mostrar la viabilidad técnica/económica de alternativas agroecológicas.</li> <li>e. Desarrollar prestación de servicios pertinentes (crédito, certificación, etc.).</li> </ul>
4. DESARROLLO COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Monitoreo de los mercados de los productos agroecológicos.</li> <li>b. Capacitar cuadros en gestión comercial y aspectos de mercado.</li> <li>c. Identificar nichos de mercado pertinentes.</li> <li>d. Diversificar el mercado de productos agroecológicos.</li> <li>e. Desarrollar productos que reflejan la esencia de la producción campesina.</li> <li>f. Poner en valor los productos agroecológicos campesinos (transformación, certificación, etc.).</li> <li>g. Articulación de cadenas agrocomerciales hacia los consumidores.</li> </ul>
5. CONCERTACIÓN POLÍTICA EN EL ÁMBITO LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Crear/fortalecer espacios de interacción con gobiernos locales, regionales y nacionales.</li> </ul>

Sobre estas bases se desarrolló una Matriz de Dimensiones/ Variables/ Indicadores<sup>11</sup>. Cada una de las cuatro instituciones seleccionó inicialmente los indicadores relativos al impacto (por un total de 38 considerados de manera acumulativa) y las cinco dimensiones claves del escalonamiento (por un total de 104 considerados de manera acumulativa). Las ONGs eligieron, en promedio, 9 indicadores de impacto y 26 relativos a las dimensiones. Se escogieron más indicadores en relación con la dimensión de articulación institucional y menos en la dimensión de concertación política.

Se propuso que el uso del marco analítico se estructurara a través de: i) el estudio de base; ii) los informes técnicos trimestrales; iii) la evaluación anual de progreso; y iv) la integración de experiencias. Estos

<sup>11</sup> Ver al respecto el Anexo 2. Dimensiones, variables e indicadores del marco analítico de escalonamiento agroecológico de SANE II.

medios tendrían algunos ajustes posteriores en función de una mayor y mejor focalización en el monitoreo.

Simultáneamente al diseño del marco analítico y las pautas para su uso, se discutieron algunos supuestos a tomarse en cuenta en el desarrollo del monitoreo<sup>12</sup>. Éstos fueron:

- a) *Investigación comparativa o identificación de principios.* Las cuatro propuestas de las ONGs participantes mostraban diferentes diseños y líneas de acción y se realizarían en variados contextos políticos, culturales y socioeconómicos bajo diversos abordajes a la agroecología. Por lo tanto, se llegó a la conclusión que el seguimiento de SANE II no podría efectuarse a través de una investigación estrictamente comparativa. Sin embargo, el marco analítico definido para el seguimiento explicitaba categorías y variables comunes que habían sido consensuadas y podían contribuir a identificar: i) los impactos alcanzados y su relevancia para el escalonamiento; ii) la confirmación o la puesta en duda de las hipótesis iniciales respecto a los factores que influenciarían el escalonamiento; iii) las lecciones aprendidas en términos de cuáles elementos estratégicos serían más significativos para lograr el escalonamiento. En este marco, más que de comparación, se hablaría por tanto de integración y articulación de experiencias.
- b) *Visualización de los problemas posibles en el monitoreo.* Se manifestó que el proyecto SANE II se movía en dos ámbitos: i) *Acción*, entendida como el diseño y la ejecución de una estrategia específica para lograr un escalonamiento de experiencias agroecológicas seleccionadas; y ii) *Investigación*, entendida como el diseño y la implementación de un seguimiento sistemático a las actividades y logros del proyecto, compartiendo y sistematizando sus resultados, y sintetizando las lecciones a aprender en lo que se refiere a las estrategias más adecuadas para escalar experiencias agroecológicas. Los posibles problemas que se detectaron al respecto de estos dos ámbitos fueron: i) el hecho que la *acción* podía absorber la mayor parte de los recursos disponibles en desmedro del trabajo de *investigación*. Se detectaron limitaciones de tiempo del personal de las ONGs en cuanto a la toma de datos; ii) la escasa familiaridad de las ONGs con métodos de investigación social/institucional, necesarios para realizar el seguimiento. Sobre la base de lo anterior se decidió fortalecer el acompañamiento metodológico externo al conjunto de las cuatro experiencias y un rol activo de retroalimentación en términos de contenidos por parte del responsable del Proyecto en CIID.

## Resultados de la experiencia

Este documento presenta los principales procesos y aprendizajes logrados en el curso de la experiencia de SANE II. Las fuentes de información han sido básicamente los reportes semestrales y anuales, y los textos producidos por las cuatro instituciones participantes<sup>13</sup>.

La elaboración de este texto estuvo a cargo de Simon Carter (Capítulo 1), Claudia Ranaboldo (Capítulo 2, Capítulo 5 y Anexo 1) y Carlos Venegas (Capítulos 3 y 4). La edición general del texto fue asumida por Claudia Ranaboldo. Se contó con aportes específicos de Eulogio Muñoz en los Capítulos 2 y 3.

La versión preliminar fue sometida a la revisión de los cuatro socios de SANE II. En particular se recibieron e incorporaron los comentarios de Rolando Bunch que complementó los informes anteriores de COSECHA. Julio Berdegué, Presidente de Rimisp – Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural – y Paul Engel, Director del Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo, tuvieron la amabilidad de leer

---

<sup>12</sup> Informe de Reunión SANE II, Chiloé-Chile, 11–13 de diciembre de 2000.

<sup>13</sup> Ver al respecto la Bibliografía.



cuidadosamente todo el documento y aportaron con elementos muy valiosos para su enriquecimiento y contextualización.

La lógica de organización del texto es consecuente con los hallazgos que se fueron identificando durante el análisis, lo cual implicó revisar tanto las hipótesis iniciales como el peso efectivo que se otorgó a las distintas dimensiones de escalonamiento durante la implementación.

De esta forma el documento se estructura con base en un primer capítulo que contextualiza los actuales **enfoques acerca del escalonamiento**, ubicando en este ámbito las estrategias escogidas por cada una de las instituciones participantes en SANE II y sintetizando las diferencias, de “partida” y de “llegada” que existieron entre ellas.

Los capítulos 2, 3 y 4 presentan y comentan las experiencias en términos de tres dimensiones del escalonamiento agroecológico que se revelaron sustanciales:

- a) La **articulación institucional** que se identificó como central para el escalonamiento, aunque la misma asumió matices distintos dependiendo de los contextos y las instituciones. En este marco se consideró también la dimensión de desarrollo organizacional; y se discutió la relativa escasa importancia que asumió la dimensión de concertación política en el ámbito local, regional y nacional.
- b) La **articulación entre sistemas de conocimiento**. En sí, ésta no fue una dimensión considerada desde el comienzo de SANE II pero fue surgiendo como un referente ecléctico que puede incluir distintos abordajes a la capacitación, formación y, en general, a los procesos de aprendizaje. Las hipótesis iniciales relativas al intercambio, capacitación, transferencia y validación a nivel campesino a campesino, así como el potenciamiento de los promotores rurales, encontraron un marco más amplio en la articulación entre sistemas de conocimiento. A su vez una dimensión como la de desarrollo técnico-productivo se deja de ver bajo un enfoque productivista para asumir un carácter fuertemente influido por procesos diversos y multiformes de aprendizaje.
- c) La **articulación con mercados** que incluye la hipótesis inicial relacionada con el fortalecimiento de la participación de los agricultores en mercados especiales, y la dimensión de desarrollo comercial. En esta esfera, sin duda, existen aún muchos vacíos, los mismos que son reveladores de las necesidades de una actualización de la propuesta agroecológica en términos de su “convivencia” con el mundo real, y particularmente con los aspectos económicos ligados a la producción y comercialización campesina.

El último capítulo presenta un **balance** del conjunto de la experiencia y de las tres dimensiones señaladas, y de una cuarta dimensión de carácter instrumental (el monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje).

Esperamos que este documento pueda circular ampliamente, ser discutido y criticado para enriquecer y profundizar un debate que no atañe sólo a la agroecología sino a los enfoques y mecanismos de escalonamiento de conceptos y prácticas que funcionan en el desarrollo. Señalamos que también existe una versión resumida del documento, la misma que se encuentra en la página web del CIID ([http://web.idrc.ca/es/ev-64887-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/es/ev-64887-201-1-DO_TOPIC.html))

# 1. ENFOQUES DEL ESCALONAMIENTO Y ESTRATEGIAS ENSAYADAS EN SANE II<sup>14</sup>

Las instituciones públicas y ONGs que pretenden fomentar cambios sociales, económicos y ambientales, buscan formas eficientes para multiplicar los impactos y el alcance de sus programas, sus ideas, y de las innovaciones que han surgido de su investigación y sus prácticas. A diferencia de las empresas privadas, las ONGs y los servicios públicos no miden su éxito por sus ganancias o por el crecimiento en sus ventas. Los organismos públicos pueden medir el alcance de sus programas en términos de la población atendida, los costos per capita, la calidad de los servicios prestados, el aumento en la eficiencia, entre otros aspectos. Para las ONGs, sin embargo, medir impactos y estimar costos-beneficios puede ser más difícil cuando sus metas están relacionadas al fomento de cambios en el comportamiento de la gente para alcanzar modificaciones de mayor envergadura.

Si bien muchas organizaciones siempre han tenido la meta implícita de llegar a un mayor número de beneficiarios, durante los años noventa, tanto las entidades estatales y los centros públicos de investigación como las ONGs comenzaron a preocuparse más por “escalonar” el alcance y los impactos de sus programas. Se entiende por escalonar, **ampliar la cobertura o alcance del impacto de alguna mejora lograda en un contexto reducido, a un numero significativamente mayor de personas afectadas, en una área más amplia de influencia, de una forma duradera.**

Tal preocupación surge en respuesta a una generalizada reducción de presupuesto que, en las instituciones, cualquiera sea su naturaleza, impulsó la orientación hacia una mayor eficacia. En el caso específico de los centros de investigación, surgió también por la demanda de gobiernos y/o donantes hacia el uso de los resultados de los estudios en los procesos de formulación de las políticas de desarrollo. En el caso de algunas ONGs obedeció al reto de influir más en políticas e inversiones públicas a partir de una base de experiencias sustantivas no limitadas a espacios micro. En algunos programas e iniciativas públicas respondió a interrogantes relacionadas con la descentralización, el agotamiento de los sistemas clásicos de extensión y la búsqueda de nuevas formas de llegada a la población.

Son varios los enfoques empíricos de escalonamiento que se emplearon. Desde el final de la década de los noventa, empezaron a plantearse elementos para un tratamiento más teórico del escalonamiento, los cuales permiten distinguir cualitativamente entre el **escalonamiento hacia fuera, hacia abajo y hacia arriba.** Este capítulo presenta una revisión sintética de las ideas principales que han surgido en la literatura en relación con los enfoques de escalonamiento ligado a la gestión de recursos naturales y el desarrollo rural agrícola, situando luego las estrategias que fueron escogidas por los participantes en SANE II.

## 1. 1. Enfoques del escalonamiento

Durante los años noventa hubo varias corrientes de pensamiento sobre cómo escalonar, por ejemplo, en los centros internacionales de investigación agrícola del Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), y en el programa Sustainable Agriculture Networking and Extension (SANE) (NGO Committee GFAR-CGIAR, 1999; Altieri, 1998). La inquietud principal de las personas interesadas en la problemática tenía que ver con el reto de diseminar y replicar experiencias y tecnologías o, en algunos casos, enfoques y principios considerados exitosos<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> El autor de este capítulo es Simon Carter.

<sup>15</sup> Ejemplos de tecnologías exitosas podrían ser nuevas variedades de plantas, nuevos esquemas para intercalar cultivos y árboles, nuevos diseños de finca, entre otros. Escalonar tecnologías precisas puede ser más simple, no requiere una actitud tan activa y

El término **escalonamiento horizontal, o escalonamiento hacia afuera** ha sido utilizado por varios autores para referirse a procesos de replicación o difusión de un lugar a otro, especialmente cuando se trata de innovaciones técnicas u organizacionales (IIRR, 2000; Douthwaite and Schulz, 2001; Gundel, Anderson and Hancock, 2001). El reto de escalonar a través de la multiplicación directa del número de personas alcanzadas ha tenido vigencia en muchos programas de investigación, proyectos y ONGs. Gundel, Anderson and Hancock (2001) examinaron a más de 30 proyectos financiados por el UK Department for International Development (DFID), y encontraron que los proyectos de investigación tendían a emplear estrategias de escalonamiento hacia fuera. En un resumen de los programas de las ONGs en el Estado de Andra Pradesh en la India, Uvin et al (2000) señalan a las llamadas estrategias “directas” para escalonar hacia fuera, las cuales incluyen la expansión de la cobertura y tamaño de la institución, y la adopción de nuevas actividades que parezcan promisorias.

El movimiento social Campesino a Campesino en Centroamérica demuestra cómo un proceso de escalonamiento horizontal puede organizarse a través de la comunicación directa y la solidaridad entre campesinos, y sobre la base de innovaciones impulsadas a partir de sus propios conocimientos y destrezas (Holt-Giménez, 2001; NGO Comité, GFAR, CGIAR, 1999). Durante treinta años el movimiento ha incorporado más de 10.000 agricultores. Intentos de escalonamiento hacia afuera incluyen el trabajo realizado por Vecinos Mundiales en San Martín Jilotepeque, Guatemala a través de la capacitación de promotores para entrenar a campesinos<sup>16</sup>. Otro ejemplo es la estrategia de expansión del programa o de la institución misma, como en el caso de la National Dairy Development Board en India y la Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.(EPAGRI) en el sur de Brasil<sup>17</sup>.

---

crítica de parte de los receptores ni de interacciones entre ellos. Las tecnologías pueden necesitar una cierta adaptación por parte de ellos, pero su generación depende altamente del conocimiento externo técnico-científico

Ejemplos de principios o enfoques pueden ser la gestión de la materia orgánica, la gestión integrada de plagas, o el manejo de fincas enteras mediante estrategias agroecológicas. En contraste con las tecnologías, en estos casos, es importante conocer los principios para poderlos aplicar en contextos cambiantes y distintos. Este aprendizaje significa compartir conocimientos, estimular la innovación y el cambio, impulsando el empoderamiento de los actores locales a través de su menor dependencia de lo externo y su mayor capacidad de toma de decisiones.

<sup>16</sup> Esta experiencia surgió en los años setenta. 27 de los campesinos que participaron en la capacitación de promotores, los mismos que no tenían ni cuatro años de escolaridad, tuvieron, durante el último cuarto de siglo, un total de 108 empleos asalariados en 42 diferentes instituciones en Guatemala, México, Honduras, El Salvador y Nicaragua. 66 de estos empleos eran a nivel de extensionistas, mientras los demás implicaron posiciones más importantes, tales como administradores agrícolas, coordinadores de programas o consultores internacionales. Según Rolando Bunch, quien nos hizo llegar esta información, se trata de un caso evidente de escalonamiento ligado al empoderamiento campesino puesto que no sólo ellos consiguieron fuentes de empleo y salarios sino un reconocimiento concreto de sus conocimientos y habilidades en un ámbito muy amplio.

<sup>17</sup> Comunicación personal de Rolando Bunch a Simon Carter en 2002.

### **Caso: Vecinos Mundiales, CIDICCO y COSECHA en el ámbito internacional**

En Centroamérica, Vecinos Mundiales, el Centro Internacional de Investigación en Cultivos de Cobertura (CIDICCO) y COSECHA han influido en aspectos técnicos de agricultura ecológica (p. ej. abonos verdes, cultivos de cobertura) que hoy en día más de 500 organizaciones alrededor del mundo están empleando. Según cálculos institucionales, sólo COSECHA habría trabajado por lo menos con 15 instituciones en México y Honduras, 7 en Guatemala, 5 en Bolivia, 4 en Vietnam, 3 en Nicaragua, Ecuador e Indonesia, 2 en Perú, Paraguay, Ghana, Laos, Camboya, Tailandia y Filipinas, 1 en Salvador, Colombia, Brasil, Guinea, Nigeria, Zambia, Swazilandia e India. Por otro lado estas instituciones tuvieron un rol muy importante en los enfoques y prácticas ligadas a los agricultores experimentadores. *“La verdadera prueba de la eficacia de la metodología descrita en ‘Dos Mazorcas de Maíz’<sup>18</sup> tendrá que venir de aquellos programas que, en gran medida, la han adoptado. Una lista incompleta de dichos programas, limitado a uno por país, incluye a 15 programas en países diversos de América Latina, Africa y Asia. Lo que nosotros llamamos ‘experimentación en pequeña escala por parte de los agricultores locales’ se ha diseminado bajo los nombres de ‘investigación participativa de los agricultores’ y ‘desarrollo tecnológico participativo’. La utilización de extensionistas locales se ha incrementado significativamente en todo el mundo y a menudo se le llama ‘extensión de agricultor a agricultor’ o extensionismo en base a la comunidad”* (Bunch, 1995).

Los intentos para escalar hacia fuera han sido limitados en su alcance por distintas razones vinculadas tanto al contenido técnico-científico del enfoque, paquete o programa a difundirse, como a los elementos socioeconómicos y culturales que influyen en la apropiación real de los interesados. Algunas conclusiones a las que se ha llegado al respecto son:

- a) En el caso de querer difundir los productos de un programa de investigación que se consideraran “terminados” (como el germoplasma mejorado, por ejemplo) o sea listos para su aplicación potencialmente exitosa por las poblaciones destinatarias, si los supuestos por detrás del programa de investigación cambian, los componentes generados por ello pueden perder su relevancia. Por ejemplo, la viabilidad económica y la disponibilidad a usar o no usar métodos mejorados para manejar abonos orgánicos es sujeta a fluctuaciones en los costos de oportunidad de la mano de obra y de los costos de insumos químicos, los cuales varían sustancialmente. Gundel, Anderson and Hancock (2001) encontraron pocas experiencias exitosas de escalonamiento hacia fuera entre los proyectos de investigación analizados.
- b) Para los programas que intentan difundir principios o enfoques nuevos, su diseminación exitosa requiere que los agricultores aprendan a aplicarlos. Esto depende del capital humano e institucional disponible para apoyar el proceso y también de cambios importantes en la forma de operar de los programas de extensión o capacitación. Es indispensable preguntar si tales enfoques empoderan a los sujetos involucrados para aumentar su capacidad de adaptación a los continuos cambios ambientales o socioeconómicos que enfrentan las sociedades rurales.
- c) Es probable que el escalonamiento hacia fuera muchas veces se autolimite, y que su alcance dependa de otras iniciativas complementarias. Holt-Giménez (2000) ha notado con referencia al programa Campesino a Campesino en Centro América, por ejemplo, que éste no ha tenido mucho impacto sobre las políticas gubernamentales, sobre la capacitación de profesionales en la región, ni sobre la agenda de las organizaciones formales de agricultores. Las alianzas con otros tipos de actores sociales parecen ser críticas para lograr que el proceso de escalonamiento se acelere y crezca en forma geométrica.

---

<sup>18</sup> *Dos Mazorcas de Maíz: Una Guía para el Mejoramiento Agrícola Orientado Hacia la Gente*. Título original: *Two Ears of Corn: A Guide to People-Centered Agricultural Improvement*. Primera edición: 1982. Segunda edición: 1995. Rolando Bunch, Vecinos Mundiales, EE.UU.

**Escalonamiento hacia arriba** es el término ahora comúnmente usado para referirse a los esfuerzos para modificar las organizaciones y los enlaces institucionales (las redes de interconexiones) facilitando los cambios a nivel local. Incluye, por ejemplo, la reestructuración de los servicios de apoyo técnico y de extensión. Las ONGs ven al escalonamiento hacia arriba como una manera de demostrar que sus métodos y proyectos tienen un alcance más allá de los contextos locales donde tuvieron éxito durante los años ochenta. Como ejemplo, Uvin et al (2000) identificaron estrategias de escalonamiento hacia arriba, las cuales se denominaron “indirectas” en la India. Entre ellas se incluye la de incidir sobre el comportamiento de otras organizaciones para ampliar el impacto indirecto de un programa, y la de asegurar la sostenibilidad de la organización misma. Uvin et al (2000, citado en Gonsalves, 2001) mencionan estrategias políticas de incidir sobre causas estructurales del subdesarrollo mediante relaciones con el Estado. Gundel, Anderson and Hancock (2001) encontraron que los programas de desarrollo financiados por el DFID tendieron a buscar el escalonamiento hacia arriba vía los cambios institucionales, obteniendo al respecto más éxito que los proyectos de investigación.

Algunas de las estrategias de escalonamiento hacia arriba han nacido de programas de replicación, como manera de enfrentar a los cuellos de botella (ver en los recuadros, el caso de Agricultural Technical and Extension Service (AGRITEX) en Zimbabwe y el de gestión de cuencas en Carchi, Ecuador). Otras están asociadas a los intentos de organizaciones de incidir en círculos mayores e influir hasta en audiencias globales. CIDICCO, el Centro de Información para la Agricultura Sustentable de Bajos Insumos Externos (ILEIA), COSECHA, CLADES y la Federación de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM) son ejemplos de organizaciones que han podido influir en espacios mayores, elevando el perfil de la agroecología.

#### **Caso: AGRITEX en Zimbabwe**

Agricultural Technical and Extension Service (AGRITEX) surge de un programa de investigación adaptativa sobre labranza mínima en campos de agricultores de algunos distritos del sur de ese país. *“El enfoque evolucionó de la investigación adaptativa en finca a la investigación participativa, entonces al desarrollo de tecnología adaptativa, y luego a la extensión participativa, como el vehículo para el escalonamiento de tecnologías y procesos. Una vez que el enfoque fue aceptado por el Departamento de Extensión, el proyecto se convirtió en un proceso de reforma institucional”* (Hagmann, 2000, p. 9).

Clave para el éxito de esta última fase fue el proceso de aprendizaje adoptado por el servicio de extensión, basado en la capacidad innovativa y en un enfoque procesual de la innovación, elementos que tuvieron que ser integrados en toda la organización. Como consecuencia, se propusieron cambios institucionales, culturales, operacionales y de gestión en la forma de trabajar de AGRITEX (Hagmann, 2000).

### **Caso: Manejo de recursos naturales en El Angel, Provincia del Carchi, Ecuador**

Esfuerzos para resolver problemas de producción y conflictos sobre el agua para el riego y el consumo humano llevaron al equipo del proyecto Manejo de Recursos (MANRECUR) a expandir los límites geográficos de su área de acción, para:

- Involucrar a todos los actores sociales afectados por la escasez y los robos de agua
- Incidir sobre los procesos hidrográficos determinantes de la cantidad de agua disponible, e identificar inversiones infraestructurales esenciales para asegurar el agua potable
- Involucrar a instancias políticas y de toma de decisiones que incidían sobre el territorio geográfico, para regular el uso de la tierra y validar las concesiones de agua
- Llegar a un sentido común “de cuenca” entre los habitantes de la zona, para fomentar cambios en las percepciones de la gente (reconocimiento de la interdependencia) y en los discursos locales sobre el agua (Waldick, 2003)

**Escalonamiento hacia abajo** describe procesos de descentralización de responsabilidades, proyectos e iniciativas para hacerlos más flexibles, proactivos, con capacidades de respuesta y contextualizados (Gonsalves, 2001; NGO Comité, GFAR, CGIAR, 1999).

Enfoques que intentan **combinar las estrategias de escalonamiento hacia fuera/horizontales y hacia arriba y/o abajo/verticales** merecen nuestra atención. Los cambios institucionales (es decir, el escalonamiento hacia arriba) son claves para el escalonamiento hacia fuera (Franzel, Cooper and Denning, 2001; Lovell et al, 2002). Douthwaite and Schultze (2000) ilustran un enfoque de investigación aplicada agrícola que combina elementos de escalonamiento hacia arriba y hacia fuera. Una canasta de opciones tecnológicas, basada en principios agroecológicos claves, y enfoques de extensión diseñados para legitimar los experimentos de los agricultores y así contribuir a la capacidad local de aprendizaje adaptativo, son escalonados hacia fuera mediante interacciones de campesino a campesino alrededor de la experimentación. Lo anterior se complementa con los esfuerzos para convencer a los actores de instituciones no locales que pueden tener influencia en el comportamiento de los agricultores como los formuladores de políticas, los gerentes de servicios de extensión y otros, para que vayan modificando sus prioridades y decisiones.

En un análisis de escalonamiento de proyectos de gestión de cuencas en la India, Farrington and Boyd (1997) señalan la importancia para su replicación rápida y eficiente de: i) la participación de la comunidad; ii) la apertura hacia otros actores de la sociedad civil; iii) la existencia de una estrategia clara para escalonar; iv) la existencia de un programa estructurado y de alianzas multi-organizacionales; v) el consenso y el liderazgo del sector público en la construcción del programa; y vi) el fortalecimiento de la capacidad de la población local, en conjunto con la sociedad civil, para dialogar con el gobierno y exigir que sus derechos sean respetados.

La mayoría de las personas tiene un conocimiento limitado de los sistemas sociales y ecológicos de los cuales son partes. Por ejemplo, los agricultores difícilmente se enteran de los procesos que los ministros de agricultura intentan manejar, mientras los ministros no pueden conocer los elementos que llevan a la toma de decisiones y el desarrollo de prácticas por parte de los agricultores en el día a día. Por razones similares, las sociedades modernas tienen dificultad para manejar los ecosistemas de manera más sostenible. Los procesos sociales, económicos y ecológicos son complejos, y las interacciones entre ellos crean ulteriores niveles de complejidad que interactúan a través de un rango de escalas geográficas (o jerárquicas, si se piensa en términos de sistemas). Coordinar las acciones de diferentes actores sociales,

organizaciones e interesados es un reto para la gestión más sostenible de los ecosistemas y para el mayor desarrollo de los medios de vida.

El escalonamiento enfoca entonces el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de aprendizaje de las instituciones y los individuos, mediante procesos de adaptación y la sistematización (Gonsalves, 2001). **La transferencia de tecnología o de conocimiento es insuficiente. O sea, para ser exitoso, el escalonamiento debe generar procesos sociales de aprendizaje y de experimentación en los que los campesinos tienen un rol fundamental.** Escalonar los enfoques agroecológicos seguramente requerirá combinar las estrategias verticales y horizontales, para abordar los diferentes aspectos de este reto multi-escala, contextualizado, social y ecológicamente complejo.

**Cuadro 4**  
**Síntesis de los Distintos Enfoques de Escalonamiento**

<b>Escalonamiento:</b>	<b>Características</b>	<b>Limitaciones</b>
Hacia fuera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replicación de experiencias exitosas</li> <li>• Difusión de innovaciones</li> <li>• La meta es aumentar el número de personas alcanzadas</li> <li>• Capacitación de personas en nuevas técnicas, sobre la base de nuevos principios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser autolimitado por la inflexibilidad en sus elementos o supuestos</li> <li>• Muchas veces depende de ideas o insumos externos a las sociedades rurales</li> <li>• Intensivo en el uso de recursos humanos</li> <li>• Depende de la existencia de capital humano e institucional complementario</li> </ul>
Hacia arriba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios institucionales u organizacionales</li> <li>• Cambios de comportamiento y de función</li> <li>• A veces surge de intentos de escalonar hacia fuera, para resolver cuellos de botella</li> <li>• Formación de profesionales en nuevos paradigmas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad para dialogar</li> <li>• Apertura a nuevas ideas</li> <li>• Oportunidades de mercado y marcos económicos</li> <li>• Facilitadores</li> <li>• Apoyo político</li> <li>• Cuellos de botella estructurales (p. ej. acceso al recurso tierra)</li> </ul>
Hacia abajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización de responsabilidades</li> <li>• Aplicación de programas o principios que han sido exitosos en otros contextos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere que exista un marco mayor/estructural favorable o voluntad política</li> </ul>

## **1.2. Estrategias de escalonamiento en SANE II**

En SANE II, ONGs de Chile, Honduras y Perú, y una organización profesional técnica de Cuba<sup>19</sup>, ensayaron diferentes enfoques de escalonamiento considerados relevantes para los contextos regionales o nacionales particulares de cada caso.

En esta sección haremos una breve introducción a las estrategias generales probadas, las mismas que serán profundizadas en los capítulos siguientes, e intentaremos relacionarlas con las corrientes esbozadas en la sección anterior.

### **La articulación institucional**

Para superar las limitaciones impuestas desde afuera y desde arriba, las instituciones que pretenden escalar deben conocer y analizar el ambiente institucional en su alrededor, con miras a fortalecer y conectar, sobre la base de relaciones de confianza, distintos tipos de entidades que sean capaces de identificar y superar cuellos de botella históricos, contextuales, de política, entre otros aspectos clave. En el caso chileno, CET se esfuerza en profundizar relaciones con instituciones estatales claves, instituciones de docencia y espacios mixtos (públicos-privados) para el desarrollo, como el Bosque Modelo de Chiloé. En el caso cubano, ACTAF busca, por un lado, una articulación más eficiente entre instancias básicamente públicas por las características del país, pero con distintas funciones asignadas; y por otro una mayor conexión de las mismas con las estructuras organizativas de los productores agropecuarios.

### **La articulación entre sistemas de conocimiento**

Una de las principales vías de fomentar un cambio en la manera de pensar y hacer las cosas, es por medio de un diálogo de saberes, que no privilegia a lo externo, científico o técnico sobre lo local, ni viceversa, y sobre la base del cual se orientan los programas de formación de técnicos, promotores y profesionales. Un elemento básico para establecer tal diálogo es la legitimación de los conocimientos y la innovación de los campesinos, como punto de partida para cualquier proceso de aprendizaje compartido. La estrategia de COSECHA en Honduras en el proyecto SANE tiene como su meta la visibilización y por tanto la valorización de la gran variedad de innovaciones que desarrollan agricultores experimentadores en ese país, bajo un enfoque que prioriza los “procesos centrados en la gente”.

La agroecología plantea la aplicación de principios distintos al paradigma de la “Revolución Verde” que ha dominado las estrategias de desarrollo agrícola en América Latina hasta hace poco. Uno de los retos principales que enfrentan las organizaciones agroecológicas es introducir los principios agroecológicos en la currícula de los departamentos universitarios. En Norteamérica, por ejemplo, la educación superior empezó a abrir sus puertas a la agroecología a mediados de los ochenta, en California. Todavía hay muchos departamentos de agricultura en América del Norte y Latinoamérica donde no se enseña esta temática. Las dificultades están relacionadas con la debilidad o la ausencia de estímulos internos (por ejemplo la falta de una masa crítica de profesores convencidos de la necesidad de cambios curriculares) y de estímulos externos (por ejemplo los que podrían venir del mercado para la formación profesional, de las políticas de los ministerios de educación o agricultura, de los productores, o de empresas privadas).

El caso chileno desarrollado por CET en el marco de SANE II es importante porque enfrenta directamente la falta de profesionales formados, como un cuello de botella clave para el escalonamiento de los enfoques agroecológicos. Además, parte del reconocer lo crítico que es articular cualquier propuesta alternativa con las corrientes nuevas de pensamiento sobre el futuro de lo rural en América Latina. En este sentido se

---

<sup>19</sup> Jurídicamente se trata también de una ONG.



abordan temas esenciales como los enfoques territoriales, la importancia de la cultura, la complejidad en las relaciones dinámicas entre lo social y lo ambiental. El reto principal enfrentado es cómo mantener una demanda eficaz sobre las universidades de tal forma que se puedan promover respuestas adecuadas. Esto se empieza a lograr mediante estrategias creativas y multi-institucionales.

El caso cubano es contrastante por el contexto más favorable hacia la agroecología que se presentó en ese país a partir del llamado “Período Especial” en los noventa. Se trata de un paulatino rediseño de los sistemas agrícolas sobre la base de principios ecológicos. Un elemento clave en este proceso ha sido la formación de un número amplio de profesionales, bajo varios programas. Por ejemplo, el Sistema de Postgrado en Agroecología y Agricultura Sostenible apoya la capacitación y formas de compartir conocimientos entre una amplia audiencia profesional, mediante diplomados y maestrías. En este contexto, el proyecto SANE II, a través de ACTAF, por un lado, tomó en cuenta la necesidad de reconversión de los sistemas agrarios tradicionales para orientarse a responder a demandas crecientes de seguridad alimentaria, aprovechando de las políticas públicas preocupadas por este tema estructural. Por otro lado se asentó sobre la infraestructura y los recursos humanos existentes que implicaban una amplia difusión de oportunidades de formación en el territorio. Sobre estas bases SANE apoyó específicamente: i) la posibilidad de nuevos entrelazamientos entre conocimiento campesino y el espacio universitario-académico; y ii) la apertura a considerar como parte de la red de interconexión no sólo a la institucionalidad oficial sino también a los individuos portadores de cultura agraria y saberes propios.

Un ejemplo de trabajo con otro tipo de instituciones de docencia se da en el caso del EDAC en Perú a través de la Escuela Rural Andina (ERA) que, en Cajamarca, se ha orientado básicamente a la formación de promotores campesinos. No obstante, es crucial involucrar a las universidades en ayudar a desarrollar, promover, analizar y profundizar la agroecología. Esto es evidente tanto en lo técnico como en lo que refiere a la evolución de las relaciones entre la investigación, la educación superior y los cambios sociales y económicos, buscando formas más sostenibles de desarrollo.

### **La articulación con mercados**

El desarrollo de mercados nuevos en América Latina es muy dinámico, en la medida en que la población se urbaniza y su demanda de productos se vuelve más sofisticada. Se trata de un proceso que puede ser muy alentador si ofrece una gama creciente de oportunidades para los productores rurales. Los mercados nicho, históricamente limitados en su alcance geográfico, se amplían a través de la migración a otras ciudades, regiones y países, y se fortalecen con la creciente demanda por productos orgánicos, saludables, tradicionales, etiquetados, entre otros.

Un reto para las ONGs en el escalonamiento agroecológico es articularse con, o incidir sobre, las corrientes cambiantes de demanda. El reto es aún mayor cuando se trata de productos de alto valor nutritivo pero poco conocidos y/o muy perecibles. En Chiloé, el CET, con apoyo de las instituciones con las cuales se ha articulado, apoya a las ferias de la biodiversidad para promover y hacer conocer, por ejemplo, las papas nativas, fortaleciendo de esta manera los grupos de mujeres que las cultivan. Al mejorar “la imagen” de las papas nativas, no se incrementan sólo los precios sino la autoestima de los actores locales vinculados a su producción y comercialización.

En Cajamarca, el EDAC intenta capitalizar sobre las oportunidades que presentan los productos de la agricultura y la gestión ecológica de otros recursos naturales y locales. Su estrategia de escalonamiento trata de apoyar la transformación de productos en función de hacerlos más apropiados para un mercado mayor, y de cubrir los eslabones necesarios para lograr el acceso a tales mercados.

## **El monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje**

En este proyecto el monitoreo no ha sido simplemente considerado un método finalizado al seguimiento y evaluación sino un proceso de aprendizaje, relacionado con la capacidad de entender y empezar a medir procesos complejos en los que se iban combinando, más o menos consciente y abiertamente, escalonamiento hacia fuera, hacia arriba y hacia abajo en el marco de una experiencia compartida. Se presentan matices distintos, dependiendo de los contextos y el tipo de instituciones que participaron en SANE. Hemos tratado de sistematizar nuestro propio aprendizaje en este proceso, y de destacar las lecciones de cara a las ONGs y otras entidades que quieran emprender procesos de escalonamiento.

## **Balance de la experiencia**

Cuatro experiencias muy distintas ofrecen una gama amplia de lecciones, ideas y experiencias para compartir. El hecho de comprobar contrastes, además de similitudes, algunas esperadas, otras imprevistas y sorprendentes, permite un análisis integrado muy rico a través de todo el documento, el mismo que no pretende eliminar las diferencias, al contrario. Este análisis también facilita la identificación de factores a favor del escalonamiento, factibles de ser buscados y promovidos, así como aquellos elementos que actúan como cuellos de botella en momentos o espacios críticos.

## 2. ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL

En este capítulo se presentará la propuesta inicial de SANE II y sus participantes en relación con la articulación institucional como dimensión relevante para el escalonamiento. Luego se analizará el desarrollo de esta propuesta, en sus distintos matices, enfatizando el rol que jugaron los campesinos y sus organizaciones, las ONGs y las instituciones públicas y privadas, las universidades y los centros de formación e investigación. En el capítulo 5 se presentará el balance de la experiencia de la articulación.

### 2.1. La propuesta inicial

Uno de los objetivos específicos del proyecto SANE II se dirigía a “Apoyar metodológicamente a cuatro ONGs en su proceso de articulación institucional y de coordinación e intercambio de experiencias en Chile, Perú, Cuba y Honduras”. En la hipótesis principal se señalaba que el escalonamiento iba a ser posible si, entre otros factores, las ONGs iban a lograr articularse más efectivamente con asociaciones de agricultores y otras instancias del agro<sup>20</sup>. Una de las dimensiones claves para el monitoreo del proceso fue la articulación institucional cuyas variables fueron señaladas en el cuadro 3 de la Introducción.

Tomando en cuenta el abordaje inicial de cada participante de SANE II hacia la articulación institucional, se obtiene el siguiente cuadro:

**Cuadro 5**  
**Hipótesis, Objetivos y Actividades Estratégicas Relacionadas con la Articulación Institucional**

Institución/ País	Hipótesis	Objetivos	Actividades Estratégicas
CET Chile	Se plantea explícitamente como forma efectiva de escalonamiento la incorporación de elementos agroecológicos en los planes de acción y programas de instituciones gubernamentales y privadas con responsabilidades en el desarrollo rural de Chiloé.	<p>El objetivo general guarda estrecha relación con la hipótesis al plantear la incorporación, en los programas y proyectos concretos de un conjunto amplio de instituciones regionales, de elementos agroecológicos que produzcan un efecto en el escalonamiento de las experiencias existentes.</p> <p>Los objetivos específicos se refieren a: i) concretar una articulación específica con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP); y ii) consolidar una forma de trabajo asociado con el Bosque Modelo Chiloé (BMCh). En un comienzo, la articulación para CET se refería a estas dos instituciones.</p>	<p>La mayoría de las actividades propuestas por CET están ligadas a la articulación institucional.</p> <p>La metodología de trabajo se basa en: i) la transmisión de experiencias agroecológicas evaluadas, medidas y documentadas (tres casos) como elementos motivadores para el análisis y la acción concertada de INDAP y BMCh; ii) talleres, discusiones y visitas a experiencias campesinas para definir el proceso de articulación con las dos instituciones; y iii) toma de acuerdos concretos que expresen la coordinación interinstitucional alcanzada en torno a la difusión de la agricultura sostenible en Chiloé.</p>

<sup>20</sup> Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina y el Caribe. Marco de Seguimiento. Documento de Trabajo de SANE II. Concepción-Chile, marzo de 2001, p.1.

Institución/ País	Hipótesis	Objetivos	Actividades Estratégicas
EDAC Perú	En el marco de una hipótesis más amplia sobre el fortalecimiento de las organizaciones de productores ecológicos vía la apertura de espacios y mecanismos de comercialización, se plantea que la concertación de productores, instituciones de desarrollo, municipalidades y empresas contribuirán a lo anterior. Como pieza clave para el escalonamiento se señala a los promotores rurales.	El objetivo general de la propuesta, si bien se refiere al reforzamiento del protagonismo y liderazgo de los promotores rurales, no señala aspectos relacionados con la articulación institucional propiamente dicha.	Las principales actividades estratégicas vinculadas al fortalecimiento de la organización de los productores ecológicos y la comercialización de sus productos, no hacen referencia a aspectos específicos de articulación institucional.
ACTAF Cuba	La hipótesis señala explícitamente la articulación con la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) como fundamental para el escalonamiento exitoso, mediante los Faros Agroecológicos.  Los Faros están orientados a convertirse en centros de referencia para la validación y la difusión, a través de la capacitación de campesinos, estudiantes, profesionales y otros sectores. Por tanto se trata de centros articuladores de distintos actores organizados.	El objetivo general señala la creación de una alianza entre ACTAF y ANAP para diseminar experiencias exitosas de sistemas de producción con base agroecológica.  También se hace referencia a la contribución de ACTAF a la ejecución y consolidación de la política del Estado Cubano respecto a la agricultura ecológica (lo cual implica una relación estrecha con las instituciones públicas del agro encargadas de la implementación de dicha política).	Entre las actividades estratégicas se señalan algunas vinculadas a la articulación, como: a) El apoyo a los programas de capacitación y formación agroecológica de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH), la Escuela Nacional de Capacitación de ANAP y los politécnicos agropecuarios b) El fortalecimiento de los vínculos entre las universidades, los institutos de investigación y las estaciones experimentales con los Faros Agroecológicos en diferentes zonas del país. c)
COSECHA Honduras	La hipótesis no señala aspectos relacionados con la articulación institucional puesto que se centra en la generación y validación de tecnología por parte de los agricultores experimentadores (AEs), éstos últimos considerados como actores prioritarios para el escalonamiento.	El objetivo general se refiere a probar tres diferentes formas de recolectar y difundir técnicas agroecológicas generadas por los AEs.  Entre los objetivos específicos se señala el contacto con por lo menos 15 ONGs hondureñas para involucrar AEs.  La relación con las ONGs es indirecta y funcional al contacto con los AEs por un lado; y por otro se las considera como posibles “receptoras” de la información que se genere.	No se señalan actividades específicas vinculadas con la articulación.

Fuente: Propuestas Iniciales de los Cuatro Participantes en SANE II (Proyectos Aprobados por CIID), 1999-2000.

Del anterior cuadro se visualiza que los participantes en SANE II manifestaron inicialmente énfasis distintos en sus estrategias de escalonamiento respecto a la articulación institucional. El mayor o menor énfasis en la articulación se muestra también por el número de indicadores escogidos al respecto por cada institución. CET seleccionó 15 indicadores, EDAC 11, ACTAF 7 y COSECHA 5<sup>21</sup>. En términos

<sup>21</sup> Ver el Anexo 2. Los indicadores inicialmente establecidos fueron reducidos y ajustados durante el proceso de monitoreo.

absolutos, la articulación era la dimensión con el mayor número de indicadores seleccionados respecto a las otras cuatro dimensiones.

Para CET, la articulación institucional aparece como un elemento prioritario y central, focalizado en el desarrollo rural local y en pocas instituciones bien identificadas. La idea es que el escalonamiento puede ser factible cuando el manejo de principios y prácticas agroecológicas deja de pertenecer sólo a una o más ONGs, y se incluye concretamente en las acciones programáticas de otras instituciones, tanto públicas como mixtas. Por tanto el conjunto de actividades estratégicas planteadas por CET perseguiría este objetivo, utilizando distintos medios que irían desde la validación socioeconómica y técnica de las experiencias propias a su discusión y difusión en varios escenarios. El mismo programa de formación pensado inicialmente estaría ligado, más que a una transferencia de conocimientos técnicos, a la adquisición de actitudes y habilidades para la construcción de sinergias interinstitucionales.

El caso de EDAC merece una mirada histórica. Esta ONG apoyó activamente la constitución de las mesas de concertación<sup>22</sup> en Cajamarca en la primera mitad de los años noventa. De hecho, es la institución que más indicadores decidió seleccionar en relación con la quinta dimensión del escalonamiento, definida como “Concertación política en el ámbito local, regional y nacional”<sup>23</sup>.

En la hipótesis de escalonamiento de EDAC tanto la concertación como la articulación se convierten en instrumentos para la consolidación de las organizaciones de productores ecológicos y la búsqueda de canales alternativos de comercialización. En este marco, la concertación, respecto a las iniciativas impulsadas por EDAC en los años noventa, tendría aparentemente una connotación menos discursiva y más pragmática. Sin embargo, es difícil discernir, en este caso, la delgada línea roja que diferenciaría concertación de articulación<sup>24</sup>. Para ambos fines se involucrarían a las asociaciones de productores ecológicos, ONGs, municipalidades y empresas y, de manera priorizada, los promotores rurales. Éstos últimos fueron entendidos *“no sólo como transmisores de conocimientos, sino también rescatadores e innovadores de tecnología, investigadores del saber local, de conocimientos adaptados y, sobre todo, gestores del desarrollo local y regional. La promoción de tecnologías agroecológicas por promotores puede potenciar la oferta en mercados orgánicos”*<sup>25</sup>.

Si bien este énfasis no sorprende en EDAC en la medida en que ha acumulado una experiencia de formación de promotores a través de la ERA, el elemento nuevo es que, en la propuesta para SANE II, las ONGs y demás instituciones delegarían o cederían parte del rol y las funciones que cumplían antes, a favor de un mayor protagonismo de los promotores.

---

<sup>22</sup> Las mesas de concertación fueron inicialmente convocadas por la Alcaldía de Cajamarca. El objetivo era conformar instancias temáticas de coordinación y planificación entre instituciones públicas y privadas en función del desarrollo local.

<sup>23</sup> Inicialmente EDAC seleccionó 5 indicadores para la concertación, y ACTAF seleccionó 3, los mismos que al final no fueron utilizados en el caso cubano, prefiriéndose hacer referencia sólo a la articulación. CET y COSECHA no eligieron ningún indicador en esta dimensión.

<sup>24</sup> CET, al haber concluido la experiencia, establece una diferenciación entre articulación y concertación, dimensiones que, en su opinión, no fueron suficientemente conceptualizadas al comienzo del programa. En este sentido se afirma que *“la concertación institucional la entendimos como una dimensión estratégica en la que se toman acuerdos acerca del impulso de iniciativas comunes, pero no sobre un programa ni asignación de recursos humanos y financieros asociados a estas iniciativas. Se trata de una declaración de intenciones explícitas, pero no encadenantes en un proceso más sistemático y permanente”*.

En el caso de ACTAF se señala que *“Puesto que en Cuba existe una atención oficial prioritaria hacia la agricultura de base agroecológica y sostenible, contándose con una voluntad política y legislación vigente, no haría falta hablar de concertación política”*.

<sup>25</sup> La categoría de “promotores rurales” tiene distintas connotaciones dependiendo de los contextos. Por ejemplo, CET incluyó en esta categoría a *“aquellos campesinos que eran capaces por sí mismos de impulsar en sus comunidades o en otras, procesos de innovación”*. En el caso de ACTAF podrían ser los líderes de los Faros Agroecológicos, los mismos que, en muchos casos, son profesionales cooperativistas. Para COSECHA esta figura podría estar más cercana a los agricultores experimentadores.

En ACTAF se puede notar un énfasis hacia la articulación institucional, similar, en la propuesta inicial, a la del CET. El contexto institucional cubano hace que el tipo de instancias previstas sean, por un lado, la más grande organización de masa del campesinado cubano (ANAP) y por otro instituciones públicas académicas con vocación tanto investigativa como formativa.

COSECHA no explicitó la articulación como un elemento relevante de su propuesta inicial, la misma que enfatizó la hipótesis que el escalonamiento se haría efectivo en la medida en que “*se fortalezcan los intercambios, la capacitación, la transferencia y la validación de tecnologías y principios agroecológicos en el ámbito campesino-campesino*”. En este sentido, habría un protagonismo de los denominados “*agricultores experimentadores*” (AEs).

## 2.2. El desarrollo de la propuesta

En las siguientes secciones de este capítulo se analizarán los procesos impulsados y los resultados obtenidos, a la luz de la experiencia.

### 2.2.1. Rol de los campesinos y sus organizaciones

El siguiente cuadro muestra los sectores y las organizaciones campesinas que se involucraron en la articulación y su rol en la misma, ayudando a explicitar similitudes y diferencias entre los actores y los procesos impulsados por CET, EDAC, ACTAF y COSECHA.

**Cuadro 6**  
**Sectores y Organizaciones Campesinas y su Rol en la Articulación Institucional**

Institución/ País	Sectores Campesinos Involucrados	Organizaciones Campesinas Involucradas	Rol en la Articulación v/s el Escalonamiento
CET Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeños productores campesinos e indígenas</li> <li>Zonas del interior de la isla y zonas costeras</li> <li>Sectores socioeconómicos medios y bajos</li> </ul> <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.028 campesinas (508 del estrato bajo y 520 del estrato medio)</li> <li>De las anteriores, 540 provienen de la zona costera y 488 del interior</li> <li>1.157 campesinos (579 del estrato bajo y 578 del estrato medio)</li> <li>De los anteriores, 588 de la zona costera y 569 del interior</li> </ul> <p>El total es de 2.185 campesinos, de los cuales el 47% son mujeres</p> <p>Los anteriores datos corresponden</p>	<p>Articulaciones más intensas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo General de Caciques</li> <li>2 Cooperativas Forestales</li> <li>3 Asociaciones de Turismo</li> <li>15 microempresas rurales</li> <li>11 grupos organizados de mujeres (Sociedades Campesinas) productoras de papas nativas; productoras, transformadoras y comercializadoras de otros productos locales</li> </ul> <p>Articulaciones menos intensas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperativas Campesinas con organizaciones muy débiles</li> <li>Federación Indígena Urbana</li> <li>Federación de Comunidades Huilliches de Chiloé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El rol de las organizaciones campesinas en la articulación es distinto, dependiendo de su nivel y función política</li> <li>Un rol más político ha sido jugado por el Consejo de Caciques en: i) la coordinación con CET y BMCh para definir estrategias de ordenamiento de uso del territorio indígena; y ii) la formación de la Carrera de Agroecología y Desarrollo Rural Sustentable</li> <li>Un rol de demostración y difusión ha sido jugado por algunas de las asociaciones y comunidades campesinas a través de: i) la participación en las mesas de trabajo provincial y en el directorio del Centro de Educación Ambiental Huillín; ii) la validación de sus experiencias para poderlas transmitir a otros actores; y iii) la participación en</li> </ul>

<b>Institución/ País</b>	<b>Sectores Campesinos Involucrados</b>	<b>Organizaciones Campesinas Involucradas</b>	<b>Rol en la Articulación v/s el Escalonamiento</b>
	a personas que han recibido capacitación y han incorporado tecnologías agroecológicas. Entre ellos, un 17% muestra un nivel más sólido de adopción (de éstos el 62% son mujeres)		espacios novedosos de comercialización (tiendas de venta de productos orgánicos, feria de biodiversidad de Chiloé y rutas agroecoturísticas)
EDAC Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeños productores, transformadores y comercializadores campesinos</li> <li>Sectores urbanos transformadores y comercializadores</li> <li>De zonas quechua y jalca (valles altos) a zonas de ceja de selva; áreas urbanas y periurbanas</li> </ul> <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>453 productores, 108 microempresarios y 51 técnicos capacitados (20% mujeres)<sup>26</sup></li> <li>113 productores del total que se han constituido en asociaciones están transitando hacia una economía más comercial (25% del total)<sup>27</sup></li> </ul>	<p>Asociaciones de Productores Ecológicos constituidas en distintos niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una nacional (ANPE) formalizada<sup>28</sup></li> <li>Una regional a nivel de Cajamarca (ARPEC) con formalización en trámite</li> <li>9 provinciales (de las cuales cuatro formalizadas)</li> <li>8 distritales (de las cuales ninguna es formalizada)</li> </ul> <p>Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>26 empresas (9 asociativas colectivas y 17 familiares) constituidas (de las cuales 11 son formalizadas)</li> </ul> <p>El total de miembros de las asociaciones (regional, provinciales y distritales) es de 446 (15% mujeres).</p> <p>El total de miembros de las empresas es de 144 (33% mujeres).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la propuesta de EDAC, las asociaciones de productores ecológicos se basarían en los principios de la producción orgánica, propiciando el valor agregado de los productos y el comercio justo, juntamente con el desarrollo humano, la integración nacional y la influencia en políticas públicas</li> <li>En la realidad, la práctica de estas organizaciones se define a través de: i) la formalización de las asociaciones y las empresas para establecer convenios y recibir recursos económicos; ii) la búsqueda de una relación más horizontal con las instituciones; iii) la venta de productos a municipalidades y programas de ayuda social; iv) la participación en las ferias; v) la participación y organizaciones de reuniones y eventos de distinta naturaleza (mesas de concertación y Encuentros Nacionales de Productores Orgánicos); y vi) el intercambio de experiencias</li> </ul>
ACTAF Cuba	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campesinos y productores miembros de distintas estructuras productivas y organizativas cubanas</li> <li>Estas estructuras están distribuidas en 9 municipios de 6 provincias del occidente, centro y oriente del país</li> </ul> <p>Resultados<sup>29</sup>:</p>	<p>17 distintas estructuras productivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). 1 Finca Faro Agroecológico por CCS</li> <li>5 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El involucramiento de las entidades agrarias se da principalmente a través de los Faros Agroecológicos</li> <li>El diagnóstico inicial de las características técnico-productivas de cada entidad, llevó a la identificación y puesta en marcha de distintas propuestas técnicas</li> </ul>

<sup>26</sup> En el caso de EDAC no se dispone de datos que permitan diferenciar entre un nivel básico de capacitación e incorporación de prácticas y tecnologías agroecológicas, y un nivel más sólido de adopción.

<sup>27</sup> No se dispone de datos desglosados respecto al número de productores/transformadores/comercializadores involucrados según origen urbano/rural y por área agroecológica.

<sup>28</sup> Por "organización formalizada", EDAC entiende una organización que haya obtenido su personería jurídica.

<sup>29</sup> La propuesta agroecológica cubana se basa en las siguientes líneas: i) acciones de transformación agroecológica (rotación y policultivos; pastizales diversificados; integración de cultivo y ganado; integración de cultivos con animales menores; forestación); ii) manejo conservacionista (cultivos de cobertura y abonos verdes; biofertilizantes y fijación simbiótica; control de plagas y enfermedades; compostaje, lombricultura y otros abonos orgánicos; medidas conservacionistas de suelos); iii) producción de alimentos para animales (pastos y forrajes comunes; forrajes proteicos; caña de azúcar; granos de cereales; granos proteicos; raíces y tubérculos); y iv) producción de proteína de origen animal (leche; carne; huevo; pescado). Cada una de estas líneas fue medida (semestral y anualmente) a través de indicadores que, agregados, señalan el grado de adopción de la propuesta agroecológica en cada entidad agraria.

<b>Institución/ País</b>	<b>Sectores Campesinos Involucrados</b>	<b>Organizaciones Campesinas Involucradas</b>	<b>Rol en la Articulación v/s el Escalonamiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades con sistema agrario avanzado (66%) y aplicación en todas las acciones de transformación agroecológica 8 con un total de 38 agricultores involucrados en los cambios (21% mujeres)</li> <li>Entidades con sistema agrario en estado medio (55%), acciones en todas las tecnologías de manejo conservacionista y acciones en más de tres renglones de producción de alimentos de animales: 7 con un total de 61 agricultores involucrados en los cambios (13% mujeres)</li> <li>Entidades con sistema agrario en estado de satisfacción medio (50%) y producción de más de dos fuentes: 2 con un total de 82 agricultores involucrados (26% mujeres)</li> <li>En total se alcanzó a 99 agricultores, 22 de los cuales son mujeres<sup>30</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)</li> <li>1 Granja Estatal</li> </ul> <p>Sin embargo las entidades cuyo desempeño fue medido en el ámbito de SANE II fueron 11:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6 CCS (1 Finca por CCS)</li> <li>4 CPA</li> </ul> <p>1 UBPC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los diferentes grados de asunción de la propuesta agroecológica en las entidades agrarias participantes plantean el desafío de definir estrategias diferenciadas de escalonamiento en cada una de ellas (necesidad de una mirada más sistémica y no sólo técnica)</li> <li>La participación de las entidades agrarias implica una articulación entre campesinos, extensionistas, investigadores y docentes</li> <li>Conversión y diversificación ligadas a la política del Estado cubano</li> </ul>
COSECHA Honduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se mostró una categorización socioeconómica de los AEs y otros campesinos con los que se trabajó</li> <li>La diferenciación se hizo por zonas agroecológicas que implican sistemas productivos y tipos de experimentaciones distintas: entre los 400 m.s.n.m. a los 1.800 m.s.n.m., desde zonas húmedas a zonas semiáridas</li> </ul> <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>68 productores campesinos capacitados (23% mujeres)</li> <li>37 líderes de organizaciones campesinas y promotores rurales capacitados (13.5% mujeres)</li> <li>116 productores que aplican principios y tecnologías agroecológicas identificados (13.7% mujeres)<sup>31</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se consignó un trabajo específico con organizaciones campesinas, siendo el enfoque explícito orientado, por lo menos en el marco de SANE II, hacia los AEs individuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El rol de los AEs es central para demostrar que existe interés y capacidad campesina para experimentar diversas alternativas agroecológicas y difundir las validadas a un conjunto amplio de otros agricultores</li> <li>Énfasis en la capacitación de campesino a campesino. COSECHA estaba interesada en averiguar cuál de los diversos sistemas de capacitación y extensión sería más eficiente</li> </ul>

Fuente: Informes de los Cuatro Participantes en SANE II. 2003-2004.

<sup>30</sup> El número total de agricultores es menor al señalado en los resultados anteriores del cuadro puesto que varios de ellos incorporaron simultáneamente varias de las líneas de la propuesta agroecológica de ACTAF, alcanzando niveles distintos de adopción.

<sup>31</sup> Para COSECHA estos 116 productores son los AEs que se han entrevistado.



### **Sectores campesinos involucrados: Criterios y mundos diferentes**

En el caso chileno se hace referencia a pequeños productores campesinos e indígenas, provenientes de la zona costera y del interior de la isla de Chiloé, los mismos que desarrollan actividades diversas, y no sólo agropecuarias. Otro criterio que se tomó en cuenta fue su pertenencia a sectores socioeconómicos medios y bajos. Los indicadores utilizados para la caracterización fueron: i) tamaño de los predios; ii) dotación de recursos (maquinaria, animales, recursos naturales); iii) ingresos familiares; iv) relación con el mercado; v) venta de mano de obra extrapredial; vi) ser usuario de INDAP. La selección se basó en la experiencia y conocimientos previos de CET siendo necesario en el futuro determinar con mayor claridad los criterios en base a los cuales se identifican los distintos sectores rurales.

El caso peruano enfatiza los “productores ecológicos” entre los cuales están desde campesinos pobres, productores y transformadores, hasta pequeños intermediarios y comerciantes. No se ha realizado un análisis acerca de quiénes residen principalmente en zonas rurales, quiénes muestran una alta movilidad rural-urbana y quiénes están definitivamente asentados en ciudades capitales y ciudades/poblados intermedios, representando posibles distintos eslabones de la cadena de agregación de valor. Tampoco existió una estimación precisa de los estratos socioeconómicos a los que pertenecían estos sectores. En cuanto al segundo criterio utilizado se hizo referencia a zonas altas y zonas de ceja de selva<sup>32</sup>, como dos áreas agroecológicas con variadas potencialidades productivas pero no se llegó a cuantificar los involucrados en cada una de ellas.

El caso cubano, si bien es atípico, merece una consideración especial por los desafíos que presenta una política estatal de reconversión de la agricultura cubana que puede tener un alto impacto en el escalonamiento agroecológico al involucrar no sólo a los pequeños productores sino también a trabajadores asalariados de grandes extensiones y empresas estatales. Los criterios utilizados para la selección fueron: i) los sistemas diferentes de tenencia de tierra, variable determinante en Cuba para definir las características socioeconómicas, organizativas y culturales de cada entidad; y ii) la distribución en áreas y condiciones agroecológicas distintas como son las regiones occidentales, centrales y orientales del país.

En el caso hondureño no hubo categorización socioeconómica puesto que el criterio fue una diferenciación basada en la proveniencia por zona agroecológica, como factor que determinaría el tipo de experimentación y eventualmente de adopción de distintas prácticas y tecnologías.

### **Organizaciones campesinas involucradas: un tema ligado a la dimensión de desarrollo organizacional del escalonamiento**

En el caso chileno se ha trabajado con líderes en tres niveles: i) los pertenecientes a grupos de base ligados a las iniciativas comunitarias concretas; ii) los que cumplen una función de representación en asociaciones más amplias que las organizaciones comunitarias; y iii) los que forman parte de sistemas políticos de representación y organización a nivel de la isla. No existió una preselección en términos de involucrar sólo a aquellos sectores constituidos en organizaciones de carácter agroecológico. Más bien, como parte del escalonamiento y, especialmente como fruto de la articulación institucional, se buscaba el involucramiento de distintos tipos de organizaciones.

---

<sup>32</sup> La referencia en el cuadro 6 a áreas urbanas y periurbanas no ha sido planteada por EDAC, sino surge de la constatación de campo al haber visitado las zonas y los actores involucrados en SANE II en Cajamarca.

En el caso peruano hubo una discusión preliminar acerca de las organizaciones campesinas tradicionales, como las articuladas alrededor de las comunidades, las que surgieron inicialmente para defenderse de la violencia de Sendero Luminoso (como las rondas campesinas), los gremios y las entidades formadas a partir de los proyectos (como los comités de desarrollo). La coincidencia entre un proceso de reflexión institucional y los primeros pasos de asociaciones de productores que se definían ecológicos, llevó a plantear una focalización de la articulación institucional alrededor de éstos últimos. Posteriormente se empezó a conformar microempresas familiares y grupales, entendidas como miembros básicos de estas asociaciones.

En el caso cubano, cada entidad agraria define un determinado tipo de organización y su función social según se especifica en el siguiente cuadro.

**Cuadro 7**  
**Características de las Diferentes Formas Organizativas en Cuba<sup>33</sup>**

<b>Característica</b>	<b>Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)</b>	<b>Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)</b>	<b>Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)</b>
Origen y momento de creación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de la década de los sesenta a partir de la Ley de Reforma Agraria (1959) y su profundización (1963)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediados de la década de los setenta (socialización de la gestión – administración y uso – de las tierras de propiedad individual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primera mitad de la década de los noventa (innovaciones en la agricultura estatal)</li> </ul>
Tenencia de la tierra y tipo de campesinos/agricultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiedad particular (agricultores propietarios de tierras o beneficiarios en usufructo de tierras cedidas gratuitamente por el Estado)</li> <li>Administración y gestión familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión de propiedades particulares y formación de un colectivo de socios</li> <li>Administración y gestión colectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenencia en usufructo gratuito por tiempo indefinido (cesión de tierra estatal a trabajadores asalariados)</li> <li>Administración y gestión colectiva</li> </ul>
Tamaño promedio actual de las entidades (hectáreas totales)	380	623	1739
Número de asociados en total	168.484	62.925	272.407
Número promedio de asociados por entidad	65	55	103
Número promedio de hectáreas por asociado	5,9	11,3	16,9
Número de entidades	2.578	1.138	2.654
Sistema productivo predominante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nivel de parcelación por finca</li> <li>Diversificación de cultivos y crías animales</li> <li>Niveles bajo-medio de mecanización con energía fósil y pequeños sistemas de riego o cultivos a secano</li> <li>Bajos niveles de insumos químicos y fertilizantes con excepción de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de parcelación en la finca</li> <li>Alto grado de adopción de tecnologías especializadas por cultivo o especie animal, con una progresiva mayor diversificación a partir de los años noventa</li> <li>Nivel medio alto de mecanización con energía fósil y grandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas con escaso nivel de parcelación por finca</li> <li>Alto grado de aplicación de tecnologías especializadas por cultivo o especie animal</li> <li>Alto nivel de mecanización con máquinas pesadas y energía fósil</li> <li>Grandes sistemas de riego para cultivos</li> </ul>

<sup>33</sup> En la experiencia cubana también se atendió una granja estatal cuya estructura y funciones hoy en día son similares a las UBPC.

	cultivos priorizados para la exportación (tabaco, café, cítricos)	sistemas de riego, pese a su reducción a partir de la década de los noventa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de insumos químicos y fertilizantes para cultivos de ciclo corto, reducidos actualmente sólo a los cultivos de exportación</li> </ul>	especializados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de insumos químicos y fertilizantes</li> </ul>
Toma de decisiones a nivel de finca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Asamblea General y la Junta Directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Asamblea General y la Junta de Administración</li> </ul>
Afiliación organizativa de los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicato de Trabajadores Agropecuarios y Forestales</li> </ul>

Fuente: Informe Final SANE II ACTAF-Cuba. Enero de 2004.

Como se señaló, la ventaja es que se han tomado en cuenta tanto a pequeños campesinos con régimen de propiedad individual y colectiva, como a trabajadores asalariados de empresas y granjas estatales, con lógicas, tradiciones y culturas completamente distintas. Asimismo su rol en la reconversión productiva del país, es diferente. Aquello debería permitir evidenciar en qué situación organizativa es más rápido el escalonamiento, y sobre la base de qué factores.

En el caso hondureño, en el marco de SANE II, COSECHA no reportó como parte relevante de su estrategia a las organizaciones campesinas ni el rol que éstas cumplirían en el escalonamiento. Sin embargo COSECHA señala<sup>34</sup> haber sido, durante 12 años, una de las primeras ONGs en Honduras que trató de interesar estas instancias en la agroecología, lográndolo con dos gremios nacionales a los que se les enseñó una serie de metodologías y tecnologías agroecológicas. El principal problema sería que la mayor parte de las organizaciones campesinas de Honduras consideran que su función principal es la adquisición de tierras, por tanto tendrían otras prioridades.

Dadas las anteriores características, se pueden encontrar diferentes tendencias en cuanto al rol de los campesinos y sus organizaciones en la articulación institucional.

Según CET, *“La participación de los agricultores en este proceso de articulación es vital para el escalonamiento”*. Al respecto se han empezado a identificar roles distintos según el tipo de organización. Por un lado es evidente el rol campesino en la generación, adopción, validación y divulgación de las nuevas experiencias y emprendimientos. Lo anterior es posible si dentro de las organizaciones de base, desde las más formales y estructuradas a los grupos pequeños de interés, se logra el compromiso de sus directivos y sus miembros para llevar adelante innovaciones y procesos asociativos que, dadas las características de los financiamientos posibles en Chile, exigen una mayor capacidad de gestión, incluyendo la habilidad para mostrar las ventajas comparativas de los cambios agroecológicos implementados.

Una iniciativa concreta en este ámbito ha sido la realización de talleres en los que los propios campesinos e indígenas van identificando sus demandas, sobre la base de un análisis de potencialidades organizativas, económicas y ambientales, para definir sus propuestas de proyecto a ser presentadas a los fondos públicos concursables. La lógica es que no se dependa sólo de instituciones y profesionales para la formulación,

<sup>34</sup> Comunicación escrita de Rolando Bunch posterior al informe final de SANE II de COSECHA (mayo de 2004).

sino que, desde el comienzo, se dé una apropiación campesina respecto a las iniciativas que se planea implementar.

En este nivel, muy vinculado a la presentación y ejecución de proyectos, y a la capacitación, se llegó a involucrar a un total de 2.185 campesinos de distintos estratos y zonas (de los cuales un 47% son mujeres). CET señala que este resultado no lo hubiera podido lograr solo, puesto que los datos muestran tanto las acciones directamente ejecutadas por CET como las acciones de los diferentes socios locales de SANE II. Sin embargo también admite que no hay que desprender del dato numérico un nivel de involucramiento homogéneo, y que haber recibido una capacitación no transforma necesariamente al campesino y su organización en un socio estratégico. Al haber realizado una categorización del nivel de adopción tecnológica, se estima que el nivel más sólido llega a 378 campesinos, es decir un 17% del universo total (con un 62% de mujeres). Se trata del sector con más capacidades adquiridas de jugar un rol en la difusión de los conocimientos, mostrando experiencias más maduras y sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, se ha identificado un rol de determinadas organizaciones campesinas en la esfera de la interlocución y toma de decisiones estratégicas y políticas en el desarrollo local. Se reconoce que en este aspecto de la articulación *“se debe avanzar mucho más, profundizando espacios y metodologías que permitan que la vinculación de las organizaciones con las demás instituciones locales sea más permanente y sistemática”*. CET plantea un salto de calidad en términos de participación: desde la participación funcional, a veces confundida simplemente con la ejecución de actividades, a la definición de un rol cada vez más propositivo y de peso de estas organizaciones en el espacio local.

Todo lo anterior implica sin duda, de acuerdo a la jerarquización y los roles cumplidos por cada organización, precisar más los intereses, las demandas y las funciones que cada una de ellas puede cumplir en la articulación, desde el protagonismo en la puesta en marcha de iniciativas de terreno muy concretas (como los servicios turísticos, o la diversificación de las parcelas, mostrando la viabilidad socioeconómica y cultural de las mismas) hasta roles de representación e interlocución política en ámbitos de toma de decisión. Se hace necesario también desarrollar la capacidad para enfrentar escenarios de conflictos mutables, tanto internos a las organizaciones, como entre ellas y los externos.

De la experiencia de EDAC surgen varias interrogantes que alimentan el debate. La primera es la relación posible entre estas nuevas asociaciones de productores ecológicos y el resto de la estructura organizativa local que, particularmente en Perú, existe y, dependiendo de las zonas, es dinámica y cumple un rol importante para el tejido social local. ¿Los que, en principio, “no son ecológicos” no tienen ningún rol que jugar en la articulación y, consecuentemente, en el escalonamiento?

La segunda interrogante es el establecimiento de las funciones de estas organizaciones, diferenciando entre articulación institucional y concertación política. Parecería que, hasta ahora, los espacios interactivos, la elaboración de propuestas, el establecimiento de convenios y contratos tienden a confundirse puesto que las asociaciones de productores ecológicos están involucradas, indiferentemente, en la articulación institucional más pragmática y vinculada a *“la apertura de espacios y mecanismos de comercialización”*, como a la interacción más política con gobiernos locales, regionales y nacionales. En este contexto complejo, ¿quiénes están llamados a hacer qué, entre las organizaciones rurales?

El énfasis en la formalización de las asociaciones y las empresas podría ayudar a discriminar qué se está buscando: ¿Una interlocución política reconocida a nivel de las mesas de concertación, los planes municipales y regionales? ¿Un estatus jurídico que permita captar fondos de donación y de crédito? ¿Un registro que responda a la normatividad del país para operar en el mercado como empresa? Se intuye que la formalización responde a necesidades distintas según se trate de asociación o de empresa, pero es un aspecto que queda por trabajarse más a fondo.

La tercera interrogante está vinculada a un planteamiento novedoso, aquello de una asociación no sólo y netamente campesina, sino en la que convergen distintos sectores rurales y hasta urbano-rurales. Sin embargo, queda por explorar cuáles son las relaciones de poder que eventualmente se crean, y cómo sortearlas, tanto desde el punto de vista de los negocios agroecológicos como desde la representación política.

La cuarta interrogante, que parece ser clave en función de una articulación institucional basada en actores diferentes, es la relativa a cambios que sean concretos y medibles, en la relación entre instituciones, públicas y privadas, y organizaciones campesinas. EDAC reporta enfáticamente que se ha llegado al “*establecimiento de relaciones más horizontales*”, a través de la “*asunción de un rol más protagónico de las organizaciones de productores*” pero admite que, en varios casos, se avanza con dificultad “*por el perfilismo institucional*”.

La estrategia cubana referida a los Faros Agroecológicos, y considerando que una de las bases de los mismos es “*la plataforma organizativa de la agricultura cubana*”, está mostrando hallazgos que son útiles de conocerse porque muestran tendencias similares a otros contextos, a pesar de la situación peculiar de Cuba.

**Cuadro 8**  
**Grado de Avance de las Entidades Agrarias Cubanas en**  
**las Diferentes Líneas de la Propuesta Agroecológica**

Entidad Agraria	Estado de Avance del Sistema en Acciones de Transformación Agroecológica	Estado de Avance del Sistema en Aplicación de Tecnologías y Manejo Conservacionista	Estado de Avance del Sistema en la Producción de Alimentos para Animales	Estado de Avance del Sistema en Producción de Proteína de Origen Animal
1. CCS José Sosa Cañizares. Finca de Humberto Hernández	Muy avanzado	Medio	Bajo	Medio
2. CCS José Sosa Cañizares. Finca de Emigdio Rodríguez	Muy avanzado	Alto	Bajo	Muy bajo
3. CCS 13 de marzo. Finca de Osmany Pérez	Muy avanzado	Medio	Muy bajo	Muy bajo
4. CCS Bernardo Arias. Finca de Pablo Torres	Muy avanzado	Alto	Bajo	Muy bajo
5. CCS Bernardo Arias. Finca de Roberto Estévez	Muy avanzado	Alto	Bajo	Medio
6. CCS Ramón Balboa. Finca de Orlando Alvarez	Muy avanzado	Alto	Muy bajo	Muy bajo
7. CPA 28 de septiembre	Muy avanzado	Bajo	Bajo	Muy bajo
8. CPA Jorge Dimitrov	Inicial	Bajo	Muy bajo	Muy bajo
9. CPA Gilberto León	Avanzado	Alto	Bajo	Bajo
10. CPA 26 de julio	Inicial	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo
11. UBPC Combate de Levantón	Inicial	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo

Fuente: Informe Final SANE II ACTAF-Cuba. Enero de 2004.

El anterior cuadro muestra, por un lado, que los avances en una propuesta agroecológica sistémica son paulatinos y parciales. De hecho existen mayores adelantos en las acciones y prácticas para la transformación agroecológica y, en segundo plano, en las tecnologías de manejo conservacionista. Las otras dos líneas (producción de alimentos para animales y producción de proteína animal) son incipientes. Sin embargo, considerando que la casi totalidad de las entidades agrarias partía en las cuatro líneas de un estado inicial y/o muy inicial, existen logros importantes.

Por otro lado, una de las principales conclusiones a las que se ha llegado es que, en términos del escalonamiento agroecológico, ciertas entidades agrarias avanzan más rápida y consistentemente que otras. *“Los mayores avances se producen entre los agricultores pertenecientes a las CCS. En ellos hay mayor grado de aceptación y adopción de acciones y prácticas vinculadas con el proceso de escalonamiento agroecológico y en esencia son más ágiles en su ejecución”.*

Las CCS tienen ventajas comparativas en la medida en que: i) los socios son propietarios de tierras o beneficiarios en usufructo de tierras cedidas gratuitamente por el Estado, en ambos casos administrando y gestionando su finca de manera individual; ii) existe una mayor diversificación biológica del agroecosistema, lo cual implica menores problemas de reconversión; iii) se muestra una cultura de producción basada en recursos propios, y baja dependencia de insumos y tecnologías externas; iv) se conserva la tradición campesina ligada a principios agroecológicos; v) se muestra una alta estabilidad y compromiso de los líderes locales abogados al manejo de los agroecosistemas y fincas, y una baja dependencia de decisiones externas sobre las prioridades productivas; y vi) se evidencia una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones y el manejo de la finca.

No obstante es necesario enfatizar que ACTAF desarrolló un gran esfuerzo para llegar, en los hechos, a un conjunto de 99 agricultores (22 mujeres) involucrados en 11 entidades agrarias. Desde el punto de vista estrictamente cuantitativo se puede hablar de un escalonamiento modesto que implica repensar los métodos de masificación y disseminación de la propuesta. En este sentido algunos de los desafíos no están centrados en una dimensión tecnológica sino en el ámbito de las decisiones políticas. ¿Cuán razonable es pensar que otro tipo de entidades agrarias diferentes de las CCS, y particularmente las UBPC y las granjas estatales, puedan, en las condiciones actuales, orientarse realmente a la agroecología aún cuando sobre ellas recaer el peso de la mayor parte de la reconversión productiva de monocultivos del país? ¿Se ha explotado del todo la relación entre ACTAF y ANAP para difundir la propuesta agroecológica entre CCS y CPA, miembros natos de ésta última? Y finalmente, ¿en qué medida la herramienta de los Faros Agroecológicos debería ser complementada por otros métodos de extensión y capacitación que permitan alcanzar un universo más amplio de productores?

El caso de Honduras es probablemente lo opuesto de Cuba en términos de visibilidad y fortaleza de las organizaciones campesinas, así como de las características de sus agendas de reivindicación. Habida cuenta de este contexto, una iniciativa concreta de COSECHA, en SANE II, fue organizar talleres de intercambio y validación de tecnologías prometedoras escogidas por cada agricultor para experimentar en su zona. Se invitaron los AEs, algunos de ellos vinculados a grupos u asociaciones productivas y gremios. Por el carácter de estos eventos se priorizó el aprendizaje entre campesinos, más que discusiones y planteamientos sobre el rol que tendrían las organizaciones en el escalonamiento y la agroecología.

### **Las mujeres campesinas: ¿Un rol de punta en el escalonamiento agroecológico?**

En la base informativa generada por las cuatro instituciones llaman la atención las distintas tendencias de participación de las mujeres en el escalonamiento.

## Cuadro 9

### Participación de las Mujeres Campesinas

Institución / País	Participación de las mujeres campesinas
CET Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.027 mujeres (47%) involucradas en acciones de capacitación y transformación agroecológica</li> <li>• Del 17% de campesinos que muestra un nivel más sólido de adopción, el 62% son mujeres (230 mujeres)</li> <li>• 11 grupos organizados de mujeres (distintos rubros productivos)</li> <li>• Alta participación de mujeres en organizaciones económico-productivas más que en organizaciones gremiales e indígenas</li> </ul>
EDAC Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 mujeres (20%) campesinas capacitadas</li> <li>• 67 mujeres (15%) miembros de las asociaciones regionales, provinciales, distritales de productores ecológicos</li> <li>• 48 mujeres (33%) miembros de las empresas familiares y asociativas</li> </ul>
ACTAF Cuba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las distintas entidades agrarias en fase de transformación los porcentajes de participación de mujeres oscilan entre el 13% y el 26%</li> <li>• 22 mujeres (22%) han adoptado principios y prácticas diversas</li> </ul>
COSECHA Honduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 mujeres (23%) productoras campesinas capacitadas</li> <li>• 5 mujeres líderes (13.5%) de organizaciones campesinas y promotoras rurales capacitadas</li> <li>• 16 mujeres productoras (13.5%) que aplican principios y tecnologías agroecológicas identificadas</li> </ul>

Fuente: Informes de los Cuatro Participantes en SANE II. 2003-2004.

En el caso de la experiencia chilena las mujeres llegan a casi un 50% de la participación total de los campesinos involucrados pero, sobre todo, muestran niveles impresionantes de adopción. Más del 60% de los campesinos que han apropiado de una manera más sólida principios y prácticas, son mujeres. Una de las explicaciones al respecto podría estar relacionada con los cambios en los patrones de empleo en el agro. Cada vez más hombres se emplean temporalmente en las salmoneras o en las fincas agrícolas y pecuarias de mayores dimensiones, y cada vez más mujeres se quedan a cargo de los pequeños predios campesinos. También se detectó un rol preponderante de las mujeres en lo referido a la conservación y manejo de la biodiversidad por un lado, y por otro a la diversificación de los negocios rurales, los mismos que van combinando actividades de carácter agropecuario con otras artesanales y de servicios vinculadas al turismo. Finalmente se evidenció una mayor presencia femenina a nivel de grupos / asociaciones / microempresas relacionadas directamente con la producción, transformación y comercialización, es decir espacios organizativos concretos, vinculados con los mercados y más abiertos a nuevas formas de participación que no siguen las normas de los gremios y las organizaciones indígenas tradicionales.

En Perú, si bien los datos globales indican una menor presencia en términos absolutos (casi 1 a 10 respecto al caso chileno) se confirma la misma tendencia: las mujeres participan más en las empresas sobre todo de carácter familiar y asociativo (33%), y menos en las asociaciones con un carácter de representación política (15%) aunque en algunas de ellas hay mujeres que empiezan a ocupar cargos de responsabilidad. Lastimosamente sólo se tiene un dato relativo a la capacitación y no a la adopción. En todo caso, en terreno, se pudo verificar que, en la experiencia impulsada por EDAC, las mujeres son la mayoría cuando se trata de iniciativas de transformación y comercialización, más que de producción.

En Cuba, si bien los porcentajes totales de participación de las mujeres son bajos, se reporta su rol más prominente en el ámbito de las CCS por ser estructuras de carácter campesino familiar en las que las mujeres tienen un rol no sólo en las actividades diarias de manejo de la finca sino también en la toma de decisiones. Las constataciones de terreno muestran que ellas están muy involucradas sobre todo en los cultivos de subsistencia y en los procesos, incipientes por cierto, de transformación. En muchos casos han funcionado como motivadoras para los cambios en una perspectiva agroecológica apelando al cuerpo de

sus conocimientos y prácticas tradicionales en una época en la que, en Cuba, se tuvo que enfrentar una drástica reducción de los insumos externos. La diversificación de los sistemas y particularmente la mayor integración entre lo agrícola y lo pecuario se debe esencialmente a las mujeres.

En Honduras, país en el que prevalece la figura del varón en campo, sorprende encontrar que, paulatinamente, las mujeres están valorando y aplicando sus conocimientos en relación con prácticas tradicionales de predios diversificados. En terreno se verificó que, allá donde se han introducido cultivos no tradicionales (flores, hortalizas y frutas) y se tiene una relación permanente con los mercados urbanos, son mujeres las que están a cargo de las fincas, aunque no sean reconocidas formalmente como jefas de hogar.

### 2.2.2. Rol de las instituciones públicas y privadas

El siguiente cuadro toma en consideración las instituciones públicas y privadas involucradas, y su rol en la articulación a partir de las experiencias de los cuatro países.

**Cuadro 10<sup>35</sup>**  
**Instituciones Públicas y Privadas y su Rol en la Articulación Institucional**

<b>Institución/ País</b>	<b>Instituciones Públicas Involucradas</b>	<b>Instituciones Privadas Involucradas</b>	<b>Rol en la Articulación v/s el Escalonamiento</b>
CET Chile	<p>Articulaciones más intensas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INDAP</li> <li>• Municipalidad de Castro</li> <li>• Corporación de Fomento (CORFO)</li> </ul> <p>Articulaciones menos intensas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Desarrollo de la Mujer (PRODEMU)</li> <li>• PRO-RURAL</li> <li>• Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)</li> <li>• Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)</li> <li>• Otras Municipalidades</li> </ul>	<p>Articulaciones más intensas con instancias públicas/privadas (espacios mixtos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BMCh</li> <li>• Convenio Intercambio y Apoyo a la Producción Orgánica en Chiloé</li> <li>• Comité Regional para el Fomento de la Agricultura y Ganadería Orgánica</li> <li>• Mesa Regional de Desarrollo del Turismo en Chiloé</li> <li>• Universidad Arcis Patagonia</li> </ul> <p>Articulaciones menos intensas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafkin (empresa privada)</li> <li>• Otras ONGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones previas para que las instituciones públicas y privadas se involucren en la articulación: i) revisar de manera autocrítica el rol de la ONG, si se propone convertirse en facilitadora de la articulación; y ii) realizar un mapeo de actores</li> <li>• Es indispensable pasar de una articulación amplia, difusa y extensiva, como característica de la primera etapa, a una articulación más intensiva y focalizada en algunas instituciones. Definir criterios de priorización al respecto</li> <li>• En el caso chileno se muestran avances importantes en la articulación con instituciones públicas y mixtas, más que con ONGs</li> <li>• El rol de las instituciones articuladas puede orientarse a: i) la innovación de enfoques y mecanismos; ii) el diseño de programas y proyectos para captar inversiones en apoyo al desarrollo local; iii) la</li> </ul>

<sup>35</sup> Salvo en el caso de Cuba que es muy particular, en este cuadro se identifican instituciones que no son académicas, las mismas que serán tomadas en consideración en la sección 2.2.3 de este capítulo.



Institución/ País	Instituciones Públicas Involucradas	Instituciones Privadas Involucradas	Rol en la Articulación v/s el Escalonamiento
			formación de operadores del desarrollo en una cultura de coordinación y manejo de conflictos; y iv) la influencia en las políticas públicas, particularmente a nivel local
EDAC Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>17 Instituciones estatales</li> <li>9 Municipios</li> </ul> <p>Articulaciones más intensas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidades de Cajamarca y San Ignacio</li> </ul> <p>Entre las instituciones públicas que se han incorporado recientemente se anotan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS)</li> <li>Fondo de Compensación para el Desarrollo Social (FONCODES)</li> <li>Ministerio de Agricultura (MINAG), Oficina de San Ignacio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 ONGs</li> </ul> <p>De éstas las articulaciones más intensas, aunque no del todo continuativas, serían con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ERA</li> <li>IDEAS</li> <li>CEDEPAS</li> <li>Asociación para el Desarrollo Local (ASODEL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indefiniciones respecto al nivel de involucramiento directo e indirecto (no todas las instituciones enumeradas participan de manera activa y permanente en el espacio local<sup>36</sup>)</li> <li>Mayor protagonismo de las ONGs que desarrollan actividades puntuales en apoyo a las asociaciones de productores</li> <li>Instituciones y programas públicos descentralizados se involucran de manera coyuntural</li> <li>Pese a la importancia asignada a las municipalidades, aún se tiene que precisar su rol en el desarrollo económico productivo con características agroecológicas</li> <li>A la base está implícito el desafío de establecer una nueva relación entre asociaciones de productores e instituciones, por tanto lo que se buscó en la estrategia de articulación fue un mayor protagonismo de los primeros</li> </ul>
ACTAF Cuba	<p>11 Instituciones previstas en SANE II con grados distintos de involucramiento<sup>37</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 Institutos Politécnicos Agrarios (IPA)</li> <li>2 Institutos de Investigación</li> <li>1 Instituto de Ciencia Animal (ICA)</li> <li>1 Instituto de Ciencias Agrícolas (INCA)</li> <li>2 Estaciones Experimentales de Pastos y Forrajes</li> <li>1 Centro docente (Centro de Estudios de Agroecología y Agricultura Sostenible-CEAS-UNAH)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>En el caso de Cuba, varias de las instituciones desarrollan simultáneamente tareas de docencia, investigación, experimentación, extensión, capacitación y gestión</li> <li>Las instituciones que han tenido una participación definida como “relevante” y “alta”, han llevado la tarea de la coordinación del proyecto SANE II en el ámbito nacional y provincial (desarrollo de actividades de capacitación, asistencia técnica, formación</li> </ul>

<sup>36</sup> Se enumeran las ONGs pero no se detallan los nombres y, en varios casos, no se explican las siglas. De hecho, del total de 25, el último informe de EDAC señala más explícitamente actividades de las cuatro señaladas en el cuadro. Lo mismo ocurre con las instituciones estatales, aún si con actividades menos precisas.

<sup>37</sup> Sobre el grado final de participación de las instituciones cubanas en SANE II ver el cuadro 11.

Institución/ País	Instituciones Públicas Involucradas	Instituciones Privadas Involucradas	Rol en la Articulación v/s el Escalonamiento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Centro de Investigaciones Psicológicas</li> <li>1 Escuela Nacional de Capacitación de ANAP</li> </ul> <p>26 instituciones no previstas inicialmente en SANE II e involucradas en acciones de sensibilización e intercambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las delegaciones y las escuelas de capacitación provinciales del Ministerio de Agricultura (MINAG)</li> <li>Otros institutos de investigación y experimentación a nivel provincial</li> <li>Fincas</li> <li>Empresas forestales y pecuarias</li> <li>Unidades silvícolas</li> <li>Centros ecológicos</li> </ul>		<p>académica, organización de reuniones y demás eventos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El rol de las instituciones y su involucramiento real está siendo precisado a partir de la experiencia con los Faros Agroecológicos. Es posible que se pase a una articulación de baja y alta intensidad, según los casos</li> </ul>
COSECHA Honduras	<p>7 Instituciones gubernamentales<sup>38</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SAG</li> <li>GTZ-SAVE</li> <li>Cuerpo de Paz</li> <li>FHIA</li> <li>Programa DRI-Yoro</li> <li>INFOP</li> <li>COHASA-COHDEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 ONGs<sup>39</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el marco de SANE II, las instituciones son involucradas básicamente para: i) ayudar a identificar los AEs; y ii) conocer el método de campesino a campesino y las tecnologías probadas por los AEs</li> <li>Por este tipo de rol que es difuso, no se ha identificado una priorización en la articulación ni estrategias conjuntas para profundizar la misma</li> </ul>

Fuente: Informes de los Cuatro Participantes en SANE II. 2003-2004.

### **Chile: “Aprender” la articulación como principal eje de la estrategia de escalonamiento**

En el caso chileno, CET reflexionó acerca de los avances obtenidos en materia agroecológica y concluyó que el principal obstáculo a una masificación de las prácticas agroecológicas era la escasa articulación efectiva entre instituciones que operaban en los mismos ámbitos y las mismas zonas. Consecuentemente se adoptó como eje de la propuesta de SANE II la articulación institucional, *“a pesar de saber que era uno de los ámbitos más complejos, en el que pesan fuertemente las dinámicas internas institucionales, los liderazgos positivos y negativos, las dimensiones políticas y otros factores”*.

La articulación se desarrolló en varias etapas. Inicialmente se elaboró un mapa de actores locales lo cual permitió reconocer la existencia de espacios de interacción inexplorados. Se detectó que gran parte de la débil coordinación se debía a un desconocimiento de la labor institucional, y la desconfianza mutua. A

<sup>38</sup> Por el listado (sin explicación de siglas) presentado en el informe final de COSECHA se habrían integrado en esta categoría también agencias de cooperación internacional y programas de desarrollo de distinta naturaleza.

<sup>39</sup> En el caso de Honduras, en el informe final, sólo se señala “ONGs que trabajan en el desarrollo agrícola”.

partir de estos primeros pasos, las áreas de contacto se multiplicaron llegando a constituir una presión desmedida sobre el CET que, ni por recursos humanos ni por recursos financieros, era capaz de responder a demandas tan amplias de capacitación, asistencia técnica y metodológica, entre otras. Luego de esta etapa fueron entonces necesarias una racionalización y una jerarquización de las relaciones emprendidas, dimensionando las expectativas de los probables socios y definiendo estratégicamente las opciones de articulación, entre niveles de alta y baja intensidad.

Los criterios sobre la base de los cuales se priorizó la articulación efectiva y directa fueron básicamente tres, los mismos que llevaron a elegir instituciones que: i) permitieran proyecciones en el mediano y largo plazo; ii) tuvieran relaciones directas con comunidades campesinas y/o indígenas, con asociaciones de productores y microempresas, buscando mecanismos más participativos de interacción; y iii) mostraran una disponibilidad efectiva de funcionar en escenarios de colaboración, con capacidades instaladas de los equipos técnicos y profesionales para el abordaje de temas ligados al desarrollo.

Sobre la base de esta aproximación, se partió con 3 instituciones, se llegó a un tope de 16 en el 2001 y al final la articulación se estabilizó en alrededor de 10<sup>40</sup>, indicador que trasciende en mucho la meta que CET se propuso en su estrategia inicial. Lo anterior implicó un esfuerzo notable, puesto que, en el informe final, se consignan 273 contactos mantenidos con las diversas instancias, 153 eventos interactivos y 14 espacios formales logrados. Más allá de estos indicadores que logran medir de una manera muy relativa los logros<sup>41</sup>, los principales resultados se expresan en el siguiente recuadro.

---

<sup>40</sup> Este dato hace referencia al número total de instituciones con las que CET desarrolló la articulación, incluyendo también las universidades y los centros de formación e investigación (ver sección 2.2.3).

<sup>41</sup> Al respecto de la pertinencia y utilidad de los indicadores de la dimensión de articulación institucional, ver el Capítulo 5 y el Anexo 1.

### **CET y los principales logros en la articulación con instituciones públicas y mixtas**

- a) Inserción de la propuesta agroecológica en INDAP, como el principal órgano del Estado promotor de desarrollo a nivel de la mediana y pequeña agricultura. Lo anterior se visualiza en: i) constitución de una oficina y un encargado nacional de agricultura orgánica, con coordinadores en las oficinas regionales. Se priorizó el trabajo en Chiloé; ii) puesta en marcha de un programa de INDAP para jóvenes rurales con apoyo de la universidad y el CET; iii) trabajo local de INDAP en la Comisión Nacional y Regional y del Convenio de Colaboración Chile-Suiza para el fomento de la agricultura orgánica e integrada; iv) realización de proyectos CET-INDAP para apoyar experiencias de turismo sustentable, producción orgánica, ganadería ecológica, producción de papas nativas y hortalizas. El relacionamiento logrado implica la posibilidad de influir en los mecanismos de financiamiento hacia los pequeños productores.
- b) Consolidación del trabajo asociado con el Proyecto BMCh como modelo de gestión público/privada que está permitiendo el fortalecimiento de la participación ciudadana en el control (diseño, ejecución y evaluación) de iniciativas locales bajo formas transparentes de asignación de recursos. Se han financiado proyectos a comunidades locales para el uso sustentable de recursos de la isla y se ha logrado un proyecto conjunto financiado por el GEF.
- c) Participación propositiva en el Convenio Intercambio y Apoyo a la Producción Orgánica en Chiloé. Se conformó el Comité Técnico Chileno-Suizo integrado por profesionales de la Oficina de Planificación de Políticas Agrarias (ODEPA), el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), profesionales de centros de investigación suizos y de la Oficina Federal de la Agricultura Suiza, representantes de la agrupación de productores orgánicos de Chile y ONGs. Se elaboró un programa orientado a la demostración y validación de alternativas agroecológicas en condiciones reales con sistemas instalados en predios campesinos y en predios de los centros CET e INIA. Esta experiencia llevó a una articulación del CET en el nivel provincial, regional y nacional, con un desafío en términos de influir en la readecuación de las políticas para el agro. A diferencia de la relación con INDAP y BMCh, esta articulación no estuvo prevista en la estrategia inicial.
- d) Establecimiento de vínculos estructurales con las municipalidades y, particularmente, con la Municipalidad de Castro. Se realizó un progresivo acercamiento de CET y BMCh para involucrar esta Municipalidad en la Feria de la Biodiversidad en Chiloé que, en 2003, llegó a 150 expositores con 35.000 visitantes. Se está conformando una organización de expositores que agrupa a todas las comunas de Chiloé y que se hará paulatinamente cargo de la organización de la Feria. Esta articulación, no prevista inicialmente, está mostrando la posibilidad de involucrar de manera concreta a los gobiernos locales en el ejercicio de un rol visible de facilitadores de iniciativas económicas, agroecológicas y culturales.
- e) Participación activa en la Mesa Regional de Desarrollo del Turismo, eje de la estrategia de desarrollo provincial. CET apoya la inserción del agroturismo protector de los recursos naturales y con un sello de identidad basado en el conocimiento campesino y la cultura local. La interacción entre la Corporación Nacional Forestal (CONAF), BMCh, CET y comunidades campesinas e indígenas ha permitido avanzar en un plan de ordenamiento de la actividad turística campesina en la cuenca del lago Huillinco, ruta que es parte de un gran proyecto del Gobierno llamado el “Sendero de Chile”. Se están desarrollando contactos de empresarios turísticos medianos y grandes con emprendimientos campesinos y se necesita llegar a una interlocución de mayor peso con las autoridades de los servicios gubernamentales que ejercen mucho poder en estas iniciativas. Tampoco ésta fue una articulación prevista inicialmente.

Relación con CORFO a través de la labor de CET con TRAFKIN, empresa privada intermediadora de recursos de fomento orientados a grupos de agricultores de la isla involucrados en la producción limpia y libre de agroquímicos peligrosos. CORFO ha establecido un fondo destinado al apoyo de empresas que incursionen en la producción orgánica y la certificación, y se está trabajando para que también los pequeños productores puedan beneficiarse con estos recursos.

Los principales aprendizajes que muestra el CET a partir de la consolidación progresiva de este entorno de relaciones institucionales son:

- a) La articulación institucional es una vía fundamental que debe perseguirse en las estrategias de escalonamiento, sin perder el perfil de la misión y los objetivos institucionales. *“Una ONG como el CET puede fortalecerse y proyectarse en este ámbito, convirtiéndose en un alimentador de las sinergias entre muy distintas instituciones públicas, privadas y comunitarias”*. Para aquello es preciso realizar una autocrítica profunda de los enfoques y los mecanismos con los que la ONG trabaja, superando la lógica a veces aislacionista y automarginante.
- b) La posibilidad de liderar y conectar acciones entre las instituciones públicas, las ONGs y hasta las entidades privadas, se basa en la credibilidad institucional que se haya ganado en los años anteriores de trabajo. *“Para CET no habría sido posible jugar este rol impulsor y catalizador si no hubiese tenido un reconocimiento en su especialidad, la agroecología, si no hubiese podido mostrar concretamente los resultados de su trabajo técnico y social. No basta con que la institución se perciba a sí misma como una interlocutora válida, esta apreciación tiene que ser refrendada por otros actores”*.
- c) La importancia de validar y sistematizar, de manera participativa, las experiencias, como uno de los aportes posibles de una ONG con las características del CET. Durante SANE II, CET realizó tres estudios de caso<sup>42</sup>. *“El objetivo de realizar estos estudios se relacionó, por un lado, con la necesidad de poner en el debate aspectos como el tamaño de los predios que pueden ser incorporados en programas de desarrollo, cuestionando el criterio de campesinos viables y no viables. Por otro lado, se quería estimular la incorporación de posibilidades extrafinca que corresponden actualmente a las estrategias de las comunidades y que pueden generar importantes ingresos”*. Parte del valor de los estudios radica en el hecho que, en distintas etapas y en el marco de la capacitación, se involucró a unos 589 campesinos y 211 profesionales y técnicos en la evaluación de campo de unidades de producción. *“Es imprescindible contar con experiencias probadas, funcionando sobre la base de las condiciones reales, que estén intentando resolver los cuellos de botella, para poder avanzar en un diálogo persuasivo versus campesinos decisores y autoridades”*.
- d) Existen dificultades para relacionarse con las instituciones gubernamentales pero es un desafío que vale la pena asumir. *“Se debe mostrar pragmatismo para entender que se actúa desde dos lógicas distintas y que siempre habrá un nivel de divergencia y conflicto latente. En algunas circunstancias se puede mantener un perfil bajo, pero lo que no se puede hacer es actuar separadamente o peor aún antagonicamente”*.
- e) Se necesita una estrategia permanente de análisis del entorno, previendo y adelantándose a escenarios de conflicto, para mantener vínculos “sanos” que permitan avanzar. *“Creemos que se ha avanzado en el desarrollo de una cultura de interacción con el mundo gubernamental y sus referentes políticos, lo que ha permitido disminuir un contexto negativo hasta lograr demostraciones de apoyo político del actual gobierno regional. Esto no es una situación definitiva por la naturaleza misma de la lógica política, y por tanto parte importante de esta cultura de relaciones es que se debe internalizar la fragilidad y la temporalidad de estos acuerdos. Es necesario seguir avanzando en el logro de*

---

<sup>42</sup> Los estudios de caso fueron:

- 1. Unidad integrada de producción agroecológica de 3 has.
- 2. Unidad de producción ganadera en base a manejo orgánico de praderas.
- 3. Unidad asociativa de agroturismo campesino.

*objetivos técnicos y sociales muy sólidos que permitan un margen de acción, cada vez que el contexto político no sea favorable o atraviese por las disputas relativas a los espacios de influencia y poder”.*

- f) La articulación permite contrastar enfoques y métodos, por ejemplo los relacionados a la capacitación y asistencia técnica para replantear las orientaciones ligadas a la innovación y adopción tecnológica.
- g) La articulación institucional debe convertirse en un tema de formación sistemática de los profesionales que trabajan en proyectos. *“Más allá de la formación técnica, es preciso construir espacios en los que se contribuya a la cultura de la articulación, la coordinación y el manejo de los conflictos”.*

Con base en estos aprendizajes, CET llegó a definir la articulación institucional funcional al escalonamiento de la siguiente manera:

*Proceso activo de interacción entre diversos actores que permite la incorporación de elementos de apoyo al manejo y gestión agroecológica en planes de acción y programas de instituciones gubernamentales y privadas con responsabilidades en el desarrollo rural, teniendo asociado un compromiso efectivo de recursos humanos y económicos.*

### **Perú: En búsqueda del protagonismo de las asociaciones de productores**

En el caso peruano, a nivel institucional, se reporta una articulación con 25 ONGs, 17 entidades y programas públicos, a nivel descentralizado, y 9 municipios. Según EDAC *“en la actualidad el número de instituciones que forman parte de la propuesta de agricultura ecológica ha aumentado ligeramente, pero algunas instituciones han salido, otras han cambiado sus roles y algunas de ellas permanecen”*. La afirmación anterior lleva a pensar que se trata de una articulación amplia, flexible y en permanente movimiento, atravesando quizás una etapa anterior a la que señaló CET en términos de priorización y jerarquización de las relaciones. De hecho es posible que esta forma de relacionarse, en Cajamarca, esté ligada a la “tradición” de las mesas de concertación que han mostrado, en el tiempo, momentos de auge y otros de bajada. Sin embargo, la jerarquización de las instituciones con las cuales las ONGs se articulan es un tema muy importante, de lo contrario se pierde claridad del verdadero alcance de cada relación. En una visión sin contrastes ni matices no se logra entender la estrategia principal y además es poco creíble que se desarrolle una gran cantidad de relaciones reales.

Un aspecto que diferencia la experiencia chilena de la peruana, ambas ancladas en el desarrollo local, es que la segunda al mencionar *“las instituciones más activas”* se refiere básicamente a ONGs<sup>43</sup>. Al parecer el indicador para definir una mayor participación es el relativo a la colaboración prestada por estas instancias a las asociaciones de productores ecológicos. Este apoyo se ha concretizado básicamente en: i) elaboración de propuestas y proyectos (hacia el Estado central, los municipios, las instituciones y programas descentralizados públicos, la cooperación internacional); ii) asistencia técnica y capacitación en varios temas, incluyendo el fortalecimiento organizativo; iii) formación de promotores rurales; iv) investigación participativa; v) estudios de oferta/demanda de productos agroecológicos particularmente en función de la certificación; y vi) acompañamiento y asesoría y, en algunos casos, involucramiento directo en la comercialización.

<sup>43</sup> Si bien se señalan convenios con algunas entidades estatales, no está del todo claro: i) quién en la realidad promueve y firma estos convenios, aunque se supone que serían las asociaciones de productores; y ii) qué productos concretos se están logrando con estos acuerdos formales. Al parecer algunos de éstos estarían ligados a la compra de productos ecológicos por parte de los programas sociales del Gobierno peruano.

Sin embargo, estos múltiples apoyos no siempre están vinculados entre sí, a menudo dependen de actitudes y disponibilidades institucionales y hasta personales coyunturales, y todavía no parecen haber definido con claridad, como se mencionó anteriormente, las características de una nueva relación, verdaderamente horizontal, con las organizaciones de productores. Adicionalmente la mayoría de las ONGs vive una crisis, más o menos profunda, por la disminución de los recursos financieros externos y no habría estructurado aún una estrategia común, o mínimamente articulada, de cara a los programas y los fondos públicos.

Tampoco queda del todo evidente el rol casi de bisagra de los promotores rurales entre las organizaciones campesinas y las instituciones. Al parecer es un rol que se está modificando, quizás en la línea de la asunción de un mayor “asocio” con las iniciativas de los productores, y no tanto en la búsqueda de un empleo en alguna institución. Sin embargo, las evidencias al respecto muestran un proceso incipiente.

Para EDAC, el Estado como contraparte interlocutora parece estar representado fundamentalmente por los Municipios. Es probable que este énfasis sea determinado por el reciente proceso de descentralización del Perú. Como ha ocurrido en otros países vecinos, el entusiasmo inicial al respecto lleva a asignar múltiples roles y funciones a los gobiernos locales. Es así que la municipalidad debería *“cumplir un rol de promoción social y bienestar común, velar por el medio ambiente y los recursos naturales, encargarse de los programas sociales, promover el desarrollo, promover-integrar-presidir los espacios de concertación y la formulación de los planes de desarrollo estratégico”* y cumplir muchas más funciones.

A la luz de la experiencia latinoamericana reciente, habría que preguntarse si aquello es factible y si no sería mejor racionalizar las expectativas respecto al cumplimiento de las competencias municipales en lo que se refiere al ámbito económico-productivo. Hasta el momento, las señales que llegan de las municipalidades, algunas más activas que otras, muestran apoyos muy puntuales a las organizaciones de productores. Se han ocupado de: i) implementar viveros, jardines botánicos o parcelas agroecológicas; ii) auspiciar cursos, encuentros y otros eventos de capacitación; iii) promover, auspiciar y autorizar ferias agropecuarias y, en algunos casos, ferias agroecológicas; iv) ceder espacios radiales; y v) adquirir algunos productos para los programas sociales.

### **Cuba: El desafío de contribuir a las políticas públicas en el marco de una cultura de articulación institucional**

Como se muestra en el cuadro 10, en Cuba no sólo hay un predominio absoluto de las instituciones públicas sino que, dentro de ellas, en la mayoría de los casos, se desarrollan múltiples y simultáneas funciones: docencia, investigación, experimentación, extensión, capacitación y hasta gestión.

Las mismas ONGs, la mayor parte de las cuales nació en la segunda mitad de los años ochenta, están recientemente acordando con sus “órganos de relaciones”<sup>44</sup> las características de su mayor autonomía, siempre enmarcada en las políticas públicas del país. Por tanto es evidente que en Cuba las ONGs no son pensadas como “antigubernamentales” sino que son llamadas a cumplir precisas funciones en el marco de las prioridades establecidas por el Gobierno. Asimismo tienen que articularse con las organizaciones gremiales que representan de manera oficial a los sectores campesinos y de productores agropecuarios.

En este marco, los Faros Agroecológicos se han insertado en una cultura previa de articulación institucional aportando en las siguientes direcciones: i) acercar los profesionales, por lo general altamente formados, a los campesinos y agricultores, impulsando los gérmenes de una nueva forma de

---

<sup>44</sup> En varios casos, para las ONGs de perfil agroecológico, se trata del Ministerio de Agricultura (MINAG).

relacionamiento, y de hacer investigación y extensión; ii) plantear la necesidad de ir formando una “*nueva cultura agraria*” lo cual implica, en muchos casos, no sólo actualizar sino desestructurar anteriores enfoques y métodos, vinculados a la agricultura estilo “Revolución Verde” implementada según el modelo soviético por varias décadas en Cuba; iii) reconocer y revalorizar lo que quedaba de una cultura campesina preexistente al anterior modelo y que, en alguna medida, se mantuvo en algunas de las cooperativas locales; y iv) transitar desde los evidentes avances científicos y tecnológicos ceñidos sobre todo a la sustitución de insumos hacia una propuesta agroecológica más sistémica, que incluya también variables socioeconómicas y culturales.

El siguiente cuadro muestra los grados distintos de intensidad en la participación efectiva de las instituciones involucradas.

**Cuadro 11**  
**Grado Final de Participación Efectiva de los Actores Institucionales de SANE II en Cuba**

<b>Instituciones</b>	<b>Relevante</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nulo</b>
1. Estación Experimental de Pastos y Forrajes Sancti Spíritus	X				
2. Estación Experimental de Pastos y Forrajes Las Tunas	X				
3. Instituto de Ciencia Animal (ICA)	X				
4. Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA)		X			
5. Instituto de Investigación de Pastos y Forrajes				X	
6. Instituto de Investigaciones Hortícolas Liliana Dimitrova				X	
7. Instituto Politécnico Agropecuario República de Argelia					X
8. Instituto Politécnico Agropecuario Olo Pantoja		X			
9. Escuela Nacional de Capacitación ANAP					X
10. CEAS/UNAH			X		
11. Centro de Investigaciones Psicológicas					X
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Fuente: Informe Final de ACTAF Cuba. Enero 2004.

En SANE se ha ido trabajando en el tejido de la red de articulaciones, tanto a nivel nacional como provincial y municipal, con resultados diferentes dependiendo de las etapas de desarrollo del proceso, de la ubicación territorial de los Faros y sus retos en términos de factibilidad de la propuesta agroecológica técnica, y de las ya mencionadas diferencias entre entidades agrarias. Más allá de estas variables, es evidente que también pesan las características institucionales. ACTAF aún no ha estudiado suficientemente los motivos en base a los cuales algunas instituciones cuyo rol era previsto como relevante en el comienzo de SANE II, tuvieron efectivamente una participación nula o baja. Es el caso, por ejemplo, de la Escuela Nacional de ANAP. Tampoco se tienen datos suficientes para verificar qué tipo de involucramiento podrían tener en el futuro las instituciones con las que se actuó a través de acciones de sensibilización e intercambios. Sin esta claridad es difícil establecer niveles prioritarios para la



articulación e implementar un proceso sostenido al respecto con miras a la obtención de productos concretos en lo que concierne el escalonamiento. En otras palabras, pasar como en el caso chileno, de una relación “extensiva” a una de carácter intensivo, sobre dos bases: una nacional, y una local.

### **Honduras: Una articulación con vocación internacionalista**

Como se señaló, si nos referimos sólo al ámbito de SANE II, Honduras no eligió la articulación institucional como parte de su estrategia de escalonamiento. Por tanto se podría asumir que la relación de COSECHA con algunas instituciones y programas del entorno fue de “baja intensidad” vinculada a dos aspectos: i) involucrar los AEs en el proceso de identificación, validación y difusión de tecnologías agroecológicas; y ii) incluir a éstas y otras instituciones en el proceso de difusión.

Sobre este último aspecto, COSECHA mantiene sus dudas al afirmar que *“la adopción de estas tecnologías por las organizaciones de desarrollo será un poco difícil, según la opinión de los mismos campesinos, porque las instituciones no toman en cuenta sus tecnologías... Los eventos, promocionados por varios programas, en los que han participado campesinos y agrónomos, no han tenido mayor resultado porque el campesino da la idea al técnico, pero éste la cuestiona porque nunca ha tenido una parcela donde haya puesto en práctica lo que hace el agricultor... En algunas zonas los agricultores están estancados tecnológicamente porque los técnicos/agrónomos que estuvieron con ellos no fueron participativos”*.

Si bien los reportes de COSECHA afirman que se superó la meta programada al comienzo de un 60% (de 15 ONGs hondureñas previstas se llegó a 24 organizaciones, entre las cuales 7 gubernamentales, 15 ONGs y 2 académicas), este indicador sólo da una idea de los contactos realizados y no del tipo de articulación concreta que se estimuló efectivamente.

Cabe señalar que parte de la estrategia de COSECHA respecto a la difusión ha sido presentar los resultados de su trabajo en escenarios nacionales e internacionales, básicamente a través de seminarios y conferencias. En Honduras se realizaron 5 eventos (4 regionales y 1 nacional) de intercambio y validación de las tecnologías prometedoras escogidas por los agricultores. El número total de participantes fue de 113, de las cuales 12 fueron mujeres. Esta forma de entender la divulgación no tiene un referente medible en el desarrollo local, como en el caso de Chile y Perú, y tampoco una relación privilegiada con las políticas públicas nacionales, como en el caso de Cuba<sup>45</sup>.

Más allá de lo que se haya reportado en los informes de SANE II, la institución tiene mucha experiencia en un tipo de articulación institucional con una vocación claramente internacionalista. El alcance incluye muchas instituciones y actividades que no estaban relacionadas directamente con SANE.

---

<sup>45</sup> COSECHA informó posteriormente que, durante la ejecución de SANE II, la institución fue contactada por la Secretaría de Agricultura de Honduras para la elaboración de un plan quinquenal de investigación y extensión agrícola para los pequeños productores del país. En un período de seis meses COSECHA formuló de una manera participativa este plan que incluía varios de los conceptos trabajados en SANE. Sin embargo, por problemas de cambios políticos, no hubo continuidad en el Estado y el plan no se llegó a ejecutar.

### **Relaciones internacionales de COSECHA: En búsqueda de un impacto que trascienda la dimensión país**

*“Durante sus 12 años de existencia COSECHA se ha relacionado permanentemente con más de 60 instituciones en 41 países. Con por lo menos 15 de ellas se han realizado de tres a quince consultorías. A veces se trata de consultorías cortas, otras duran un año y más. Posteriormente, con estas instancias se mantienen relaciones de índole diversa: apoyo mutuo, intercambio de ideas, visitas, compartir la membresía de instituciones internacionales. Más de 500 personas de 40 instituciones de más de 15 países han visitado nuestro trabajo en Guaymaca o Sabana Grande en Honduras. A su vez, nosotros hemos visitado a más de 285 programas de desarrollo en 48 países.*

*Durante los tres años de SANE II, COSECHA trabajó con unas 150 instituciones aunque con actividades que no estaban enmarcadas en SANE propiamente. Se trató de unas 20 instituciones en Honduras, otras 30 en Centroamérica, unas 12 en México, 25 en Sudamérica, 20 en Europa, 20 en África y 30 en Asia.*

*Se han presentado ponencias en conferencias internacionales más de 30 veces, con más de 1500 personas que las escucharon. Se han escrito 60 artículos para libros y revistas.*

*Todo el propósito de COSECHA es el de articular con otras instituciones. Institucionalmente no manejamos muchos programas a nivel de campo precisamente porque queremos articular con una serie de organizaciones a nivel internacional. Es decir, nuestra articulación, y por lo tanto nuestro impacto, no se limita a un solo país, sino literalmente recorre el mundo. Si solamente buscamos articulaciones nacionales, si nos restringimos a tener impacto sólo dentro de un cierto país o una región, nos limitamos innecesariamente, perdiendo muchas oportunidades.*

*El problema está en cómo medir los efectos e impactos de este escalonamiento articulado. COSECHA puede trabajar con 20 instituciones escalonando algún concepto, mecanismo o tecnología pero no podemos predecir si una, cinco o quince de ellas han decidido aplicarlo, y hasta qué punto. Sin embargo tenemos evidencias que a veces por una visita a través de una consultoría o a través de una ponencia, la gente empezó una nueva práctica o introdujo un cambio sustancial... O sea, el escalonamiento real debe ser mucho mayor de lo que sepamos, pero por lo menos sabemos que ha sido grande sin conocer todos los casos<sup>46</sup>”.*

*Comunicaciones escritas de Rolando Bunch (mayo de 2004)*

El anterior testimonio plantea la necesidad de un debate abierto alrededor de temas como: ¿Puede haber algún nivel de continuidad y coherencia entre una articulación concreta pensada y desarrollada a nivel local, regional y nacional, que persigue procesos y productos visibles, versus una vocación más “internacionalista” cuyos procesos y productos, por esta misma característica, son necesariamente más difíciles de ubicarse y ponderarse en el tiempo y el espacio? La comprensión de “articulación” de COSECHA es seguramente distinta de la de las demás instituciones participantes en SANE II. ¿Hay puntos intermedios en los que se podrían encontrar estas diferentes visiones, contribuyendo al escalonamiento desde opciones no necesariamente similares?

Considerando que, en todos los casos, es difícil medir los efectos e impactos de la articulación, lo es aún más en una estrategia “internacionalista” basada principalmente en consultorías, intercambios, visitas, ponencias en seminarios, artículos, membresías internacionales, entre otros. COSECHA haría un aporte relevante al sistematizar, valorándola, su contribución efectiva a esta circulación y disseminación de ideas a lo largo y ancho de la comunidad del desarrollo. Un aspecto particularmente importante de estudiarse sería es el tipo de actores y contextos que han mostrado mayor propensión al cambio, habida cuenta de las

---

<sup>46</sup> Comunicaciones escritas de Rolando Bunch (mayo de 2004).

apreciaciones críticas de los campesinos, señaladas por COSECHA, acerca de la relación de éstos con los técnicos, cuando se han llevado adelante programas poco participativos.

### 2.2.3. Rol de las universidades y los centros de formación e investigación<sup>47</sup>

El siguiente cuadro toma en consideración las universidades, y los centros de formación e investigación involucrados, y su rol en la articulación a partir de las experiencias de los cuatro países.

**Cuadro 12**  
**Universidades, Centros de Formación e Investigación y su Rol en la Articulación Institucional**

<b>Institución/ País</b>	<b>Universidades Involucradas u Otros Centros de Formación</b>	<b>Centros de Investigación Involucrados</b>	<b>Rol en la Articulación v/s el Escalonamiento</b>
CET Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad Arcis Patagonia</li> <li>Universidad Austral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades académicas de investigación y formación juegan un rol esencial en: i) la formación de recursos humanos y de una masa crítica en el territorio; ii) la creación de espacios de discusión sobre enfoques y métodos; iii) la inserción en las comunidades campesinas para aprender de las experiencias locales y contribuir a su validación; iv) la divulgación de conocimientos en múltiples espacios; y v) el soporte técnico-científico en los proyectos de desarrollo local</li> </ul>
EDAC Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuela Rural Andina (ERA)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de importancia de la anterior relación con la Universidad de Cajamarca. No existen actualmente relaciones institucionalizadas ni se ha desarrollado una nueva articulación estratégica con las universidades y centros de formación e investigación</li> <li>La necesidad de estudios es suplida parcialmente por ONGs y consultores, con resultados puntuales cuya utilidad en la estrategia de escalonamiento no es evidente</li> <li>En cuanto a formación, existió una experiencia con la ERA que se focalizó en los promotores rurales</li> </ul>
ACTAF Cuba <sup>48</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto de Ciencia Animal (ICA)</li> <li>Institutos Politécnicos Agrarios (IPAs)</li> <li>Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA)</li> <li>Centro de Estudios de Agricultura Sostenible (CEASUNAH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutos de Investigación de Pastos y Forrajes (IIPF)</li> <li>Estaciones Experimentales de Pastos y Forrajes (EPPF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia estratégica en el escalonamiento de las universidades y los centros de formación e investigación</li> <li>El rol se orienta a: i) generación de conocimiento tecnológico; ii) desarrollo de nuevas reflexiones (p. ej. la relación investigación-extensión); y iii) recalificación de profesionales</li> </ul>
COSECHA Honduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad de Cornell</li> <li>Escuela Zamorano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>En el marco de SANE II, no se reporta información acerca de las características de la relación de COSECHA con estas dos entidades</li> </ul>

Fuente: Informes de los Cuatro Participantes en SANE II. 2003-2004.

<sup>47</sup> Los contenidos de esta sección serán profundizados y enriquecidos, bajo la lógica de la articulación entre sistemas de conocimiento, en el Capítulo 3.

<sup>48</sup> Como se señaló en el caso cubano, la mayor parte de las instituciones académicas desarrollan al mismo tiempo varias funciones. Por tanto la línea de demarcación propuesta en el cuadro tiene un valor relativo para Cuba.

## **Chile y Cuba: El rol clave de las universidades y la investigación**

En el caso chileno la relación con las universidades no estaba prevista inicialmente y, sin embargo, al concluir la experiencia con SANE II, queda evidente que se trata de un aspecto fundamental en la articulación y de cara al escalonamiento. *“Después de este período de trabajo conjunto está claro que el poder legitimador de la universidad y sobre todo de una universidad progresista con apuestas en términos de innovación e inserción en el territorio con una mirada descentralizada y creativa, es muy trascendente para avanzar en los logros de un programa como SANE”.*

El principal punto de convergencia de varios actores en Chiloé, ha sido la búsqueda de un modelo de desarrollo local alrededor de los ejes de: i) sostenibilidad; ii) participación social; iii) dimensión local; iv) interculturalidad; v) interdisciplinariedad; y vi) articulación institucional. Bajo este marco analítico compartido, CET, BMCh y Universidad Arcis *“han creado espacios de trabajo permanentes, destinados a profundizar en conjunto este modelo de desarrollo, probando con acciones diversas que la mejor manera de utilizar recursos escasos, económicos e intelectuales, es abrirse al diálogo y a la cooperación. El rol de la universidad en este ámbito es aportar una visión desde el mundo académico, clave para legitimar procesos, buscando respuestas a través de la investigación aplicada y enriqueciendo las experiencias locales”.*

Sobre la base de lo anterior los principales logros han sido:

- a) Estructuración de la carrera de Agroecología y Desarrollo Rural, la misma que no sólo realiza actividades de docencia sino va promoviendo espacios de reflexión (seminarios, talleres, conferencias) con autoridades políticas, instituciones públicas y privadas y organizaciones sociales, es decir se abre al territorio y sus actores.
- b) Los programas de CET y BMCh en comunidades han servido como campos de acción (investigación y extensión) para docentes y estudiantes de la universidad, de manera que se tenga un contacto permanente con la realidad y se busquen respuestas a los problemas concretos de Chiloé.
- c) La difusión de esta propuesta a otros centros académicos, por ejemplo a través del Seminario “Universidad Construye País: La Responsabilidad Social Universitaria”, realizado en Chiloé, con una convocatoria a 11 universidades chilenas tradicionales. En esta ocasión se reconoció que este modelo de universidad sólo es posible si opera apoyado en una red de instituciones y organizaciones articuladas, como en el caso de Chiloé.
- d) La apertura a un nuevo espacio de trabajo con la Universidad Austral, en una línea similar a la seguida anteriormente con la Universidad Arcis.
- e) El acercamiento y la disminución de barreras para una mejor relación entre CET, como ONG, y el INIA, como entidad pública formal de investigación agraria. Se han emprendido investigaciones conjuntas en relación con la ganadería ecológica, como un antecedente al diseño e implementación de un proyecto en esta dirección.
- f) La constitución del Centro de Educación Ambiental de Chiloé en cuyo comité directivo participan la Universidad Arcis, CET, BMCh, Corporación de Educación Municipal de Castro y Puqueldón, Fundación de Investigación Científica Senda Darwin, Fondo de las Américas. Se trata de un espacio de articulación en torno a la educación ambiental en el que existe la posibilidad de confrontar

creativamente un conjunto de visiones, y además asignar recursos económicos y humanos sobre la base de un plan concertado.

El caso cubano tiene similitudes con el chileno, con la diferencia que la relación con universidades y centros académicos fue planteada desde el comienzo por ACTAF aún si con quizás menor énfasis de lo que se pudo alcanzar luego con la experiencia. En la hipótesis de escalonamiento se señalaban a los Faros como centros de referencia para la capacitación de campesinos, estudiantes, profesionales y otros sectores comprometidos con la agricultura basada en principios agroecológicos.

*“Sobre la base de nuestra experiencia, el escalonamiento se está dando como un resultado sustentado en los conocimientos, las tecnologías y los procesos que permiten utilizar los recursos materiales, financieros y humanos para gestionar los sistemas agrarios de forma eficiente y sostenible... Entre otros actores, las universidades y los centros de investigación han tenido un rol determinante”.*

Este rol se podría sintetizar en: i) generación del conocimiento tecnológico; ii) el desarrollo de nuevas reflexiones para modificar los enfoques y los modelos de investigación y extensión anteriormente imperantes en Cuba; y iii) la recalificación de los profesionales. Ésta última se desarrolló particularmente a través del Diplomado de Agroecología y Agricultura Sostenible. De hecho la matrícula en este diplomado superó en un 20% la expectativa inicial, llegando a un total de 72 personas de las cuales el 43% son mujeres. Del total de los participantes en el diplomado, el 30% está vinculado directamente a las entidades de producción y el 28% son directivos de las mismas, es decir una franja social rural que se ha profesionalizado y que ahora se está actualizando. Este es un aspecto destacable y muy propio de la experiencia cubana.

### **Perú y Honduras: Otros referentes para la formación y la investigación**

En el caso peruano, la experiencia anterior con la Universidad de Cajamarca se diluyó. Ésta que había sido impulsada en el marco de SANE I y el CLADES vía su Programa de Educación a Distancia (PED), según EDAC dio buenos resultados *“en la capacitación a profesores y el reforzamiento curricular agroecológico para alumnos de la universidad pero no tuvo continuidad por la falta de institucionalización de la propuesta, pues no se formalizaron convenios ni hubo una participación formal del sector educativo”.*

En el campo de la formación, la apuesta histórica de EDAC fue ciertamente la ERA. *“La ERA en estos últimos años, a pesar de contar con escaso financiamiento, ha participado acompañando a los promotores egresados y a los dirigentes, ampliando los contenidos de sus programas de formación y capacitación de promotores hacia temas como la comercialización, la transformación y la actividad empresarial. La Directiva de la ERA ha decidido incorporar a la ARPEC como su socio activo, relanzando este espacio educativo concertado y convirtiéndose en un centro productivo para la réplica de la producción ecológica con equidad y sostenibilidad”.*

Sin restar importancia a la ERA<sup>49</sup>, desde el punto de vista de la articulación habría que discernir dos elementos: i) la ERA ha sido parte del EDAC, aunque luego las dos instituciones se hayan separado formalmente. Sin embargo miembros del EDAC siguen en su asamblea de socios. Por tanto no se trataría propiamente de una articulación con “otras” instituciones; y ii) si bien se puede intuir la importancia de la ERA en la formación local, no queda claro aún cuál sería su rol concreto en el futuro puesto que tampoco el de los promotores que se han ido capacitando queda del todo explícito y comprobado. Las preguntas

---

<sup>49</sup> Uno de sus logros anteriores fue el reconocimiento formal que el Ministerio de Educación otorgaba a los certificados de la ERA para los promotores rurales.

son si una estrategia sólida de articulación con universidades y centros de investigación no hubiera podido dar mayores resultados en términos de investigación técnico-productiva y socioeconómica, por un lado; y por otro si la escasa capacidad y formación local de recursos humanos puede ser suplida únicamente por la figura de los promotores, o cuáles serían, precisamente, las conexiones necesarias con otros actores y escenarios.

En el caso hondureño, aunque no fueron considerados como parte de la experiencia SANE II, COSECHA tuvo dos referentes importantes<sup>50</sup>. Por un lado, el director de COSECHA es miembro del Comité de Asesores del Instituto Internacional de Alimentación y Desarrollo Agrícola de Cornell (CIIFAD por su sigla en inglés). A través de esta posición, trabajó con unos 45 profesores de la Universidad de Cornell, sirviendo además como consultor para programas de CIIFAD en varios países. También se tienen relaciones con la Universidad de Wageningen en los Países Bajos y con la Universidad de Silsoe en Inglaterra.

Por otro lado, en el caso de la Escuela Zamorano, con sede en Honduras, COSECHA impulsó la idea de trabajar como instituciones asociadas, incluso compartiendo oficinas. El director de COSECHA fue nombrado jefe del Departamento de Desarrollo Rural, con un importante desafío estructural al frente, el de ir insertando el enfoque agroecológico en la Escuela, contribuyendo a modificar la formación de los alumnos. Sin embargo, por motivos ajenos a la ONG, esta experiencia tan sólo duró 10 meses.

En la apreciación de COSECHA estos espacios son importantes y pueden fructificar dependiendo de factores que, a menudo, son externos a la voluntad de la ONG, como la capacidad de estas instancias por innovar, contando con personal que tenga el suficiente poder y continuidad en el cargo para empujar procesos de cambio.

En el caso de COSECHA se muestran algunos elementos ya visualizados anteriormente en el marco de la articulación institucional: (i) la vocación “internacionalista” que, por lo menos en el caso de las relaciones con los entes académicos y formativos, parecería haber dado mayores frutos en el exterior que en Honduras; (ii) el carácter ecléctico de su colaboración, al alternar relaciones institucionales formales con relaciones contractuales de consultoría; y (iii) una postura orientada a la experimentación campesina como vehículo de empoderamiento de los pequeños productores como un enfoque central que debería ser visualizado y valorizado en los centros académicos y de investigación.

---

<sup>50</sup> Comentarios escritos de Rolando Bunch (mayo de 2004).

### 3. ARTICULACIÓN ENTRE SISTEMAS DE CONOCIMIENTO

Inicialmente en SANE II la formación de recursos humanos no fue incluida de manera explícita como una de las cinco dimensiones clave del proceso de escalonamiento. Se la consideró más bien como instrumental y transversal para alcanzar los objetivos y las metas planteados<sup>51</sup>.

En este capítulo se recogen y analizan las experiencias desarrolladas que permiten mostrar cómo, desde un abordaje inicial vinculado casi con exclusividad a la capacitación técnica y la disseminación de tecnologías, es posible constatar, en algunos casos, una maduración en las prácticas y los enfoques. De esta manera se visualizan indicios de un tránsito hacia procesos formativos más estructurados basados en la articulación entre sistemas de conocimiento diferentes. Éstos últimos, en el ámbito de la agroecología, son representados por el conocimiento campesino y el conocimiento generado en los centros formales de investigación y formación, constituyéndose ambos en vertientes de absoluta validez. Luego de este análisis, en el capítulo 5, se presentará un balance del conjunto de la experiencia.

#### 3.1. La propuesta inicial

**Cuadro 13**  
**Hipótesis, Objetivos y Actividades Estratégicas Relacionadas con la Formación y Capacitación**

Institución/ País	Hipótesis	Objetivos y Actividades Estratégicas <sup>52</sup>
CET Chile	La hipótesis de escalonamiento de la agroecología enfatiza la articulación institucional. La capacitación es considerada como un medio. La formación universitaria no aparece al comienzo claramente explicitada.	Indicadores relativos a la capacitación y difusión aparecen con una función instrumental de cara a la articulación institucional y otras dimensiones del proceso de escalonamiento. Estas actividades se sustentan en la sólida base técnica acumulada anteriormente por la institución (estudios de caso y trayectoria en el desarrollo de la capacitación).
EDAC Perú	Promotores rurales capacitados por instituciones locales, compartiendo experiencias con otros campesinos, son agentes claves para el escalonamiento.	Se plantean dos ámbitos: a) Capacitar a los productores organizados, dirigentes y promotores en comercialización y transformación de productos agroecológicos. b) Reforzar acciones de capacitación de los promotores, actualizándolos para mejorar su acción en la difusión de la agricultura sostenible.
ACTAF Cuba	Los Faros Agroecológicos son considerados centros de referencia para la capacitación de múltiples actores. La ANAP es una aliada estratégica para la experimentación, capacitación y disseminación de experiencias exitosas.	Se plantean tres ámbitos: a) Impulsar la capacitación agroecológica a partir de los Faros para crear capacidades a nivel masivo. b) En alianza entre ACTAF y ANAP disseminar experiencias de sistemas de producción agroecológicos exitosos. c) Difundir el resultado del trabajo de los Faros a través de capacitación municipal, enseñanza politécnica y universitaria.
COSECHA Honduras	Las tecnologías generadas por los AEs de Honduras son numerosas, valiosas y sirven como base para agilizar el escalonamiento de la agroecología en Centroamérica. Existen mecanismos y formas costo-eficientes y sostenibles de captar y difundir masivamente esta información.	Se plantean dos ámbitos, ambos vinculados a una lógica de disseminación más que propiamente de capacitación: a) Evaluar tecnologías prometedoras (costo-efectividad, sostenibilidad, productividad, impactos sobre la conservación de recursos, entre otros aspectos). b) Promover mecanismos para divulgar las tecnologías de alto potencial (visitas de intercambio entre campesinos, conferencias regionales o nacionales, publicación de manuales).

Fuente: Propuestas Iniciales de los Cuatro Participantes en SANE II (Proyectos Aprobados por CIID), 1999-2000

<sup>51</sup> Por ejemplo, se hacen referencias a la formación y capacitación en relación con la dimensión de articulación institucional en el Capítulo 2, sección 2.2.3.

<sup>52</sup> Se juntan en esta columna objetivos y actividades estratégicas porque, al estar las propuestas iniciales de SANE II no claramente definidas en términos de capacitación y formación, las referencias a éstas son también difusas.

Del anterior cuadro se desprende que: i) no es evidente un planteamiento que diferencie conceptual y operativamente entre capacitación, formación y divulgación; ii) se privilegia, a través de varias entradas, la capacitación técnica vinculada a algunas de las dimensiones del escalonamiento (p. ej. el desarrollo técnico-productivo, el desarrollo organizacional, o el desarrollo comercial) y prevalentemente orientada a crear capacidades en el sector campesino; iii) está presente una intención de diseminación más masiva de principios, tecnologías y prácticas, incluyendo en algunos casos también un componente de sensibilización a las autoridades y los tomadores de decisiones; iv) no se visualiza claramente, con la excepción de Cuba, una articulación entre espacios y actores portadores de distintas formas de concebir la formación, incluyendo las universidades, y los demás centros de enseñanza y construcción de conocimiento. De hecho prevalece una visión de la capacitación muy propia de las ONGs y los proyectos/programas de desarrollo.

Al analizar el cuadro de indicadores de monitoreo<sup>53</sup>, se evidencia una dispersión de indicadores en distintas dimensiones, lo cual muestra: i) una transversalidad difusa de la formación/capacitación; ii) la heterogeneidad y escasa focalización de las propuestas al respecto; y iii) la débil identificación y precisión en cuanto a los posibles usuarios. En definitiva no queda claro el rol de la formación y la capacitación que, de hecho, quedan reducidas a simples actividades.

Todos los participantes en SANE II plantearon indicadores relacionados con la primera esfera de impacto esperado: *“Incrementar el conocimiento y el manejo de principios y tecnologías agroecológicas”*. En este ámbito se esperaba capacitar productores campesinos, líderes de organizaciones campesinas, profesionales y técnicos de distintos tipos de organizaciones, promotores rurales, autoridades y tomadores de decisiones. Sin embargo, se presentan situaciones diferentes de acuerdo a cada proyecto nacional. Resumiendo, las tendencias fueron:

- a) Honduras se inscribió sobre todo en la dimensión de desarrollo técnico-productivo con indicadores de rescate, validación de tecnologías locales, o lo que se podría definir como “compartir o legitimar conocimientos campesinos”.
- b) Chile y Cuba se inscribieron en la dimensión de desarrollo organizacional con indicadores de incremento de destrezas, conocimientos y habilidades adecuadas a líderes campesinos.
- c) Chile y Cuba, además, se inscribieron en la dimensión de articulación institucional con indicadores de capacitación a técnicos y profesionales en habilidades que fueran no sólo técnicas sino ligadas a la capacidad de construir alianzas.
- d) Perú enfatizó la dimensión de desarrollo comercial con indicadores de capacitación de cuadros en gestión comercial y aspectos de mercadeo.

### **3.2. El desarrollo de la propuesta**

#### ***3.2.1. Capacitación y formación de campesinos, técnicos y profesionales***

En Chile se implementó un programa de capacitación, basado en el análisis y difusión de estudios de casos<sup>54</sup>, dirigido a productores y líderes campesinos, promotores rurales, profesionales y técnicos. Se focalizaron temas técnicos concretos en tres niveles: i) criterios que permiten la planificación y ejecución de modelos de producción agroecológicos; ii) temas organizacionales y de gestión necesarios para que

---

<sup>53</sup> Ver Anexo 2.

<sup>54</sup> Estos estudios fueron señalados en el Capítulo 2.



grupos campesinos desarrollen estas experiencias; y iii) temas institucionales relacionados a los apoyos y servicios requeridos.

En Perú la capacitación de recursos humanos fue concebida como un elemento transversal a las actividades del proyecto, realizando una gran cantidad de acciones en diferentes niveles y utilizando varios espacios: ferias agropecuarias, talleres, cursos, seminarios y otros eventos de distinta naturaleza. La capacitación organizacional para apoyar la formalización de las asociaciones y las empresas campesinas fue un elemento al que se otorgó mucha importancia. El supuesto de base fue que ya existían las condiciones para dar el salto hacia empresas constituidas y con personería jurídica, conformadas por campesinos individuales y/o asociados. Consecuentemente se dedujo que la capacitación que hacía falta era aquella microempresarial orientada a aspectos de gestión y comercialización.

En Cuba los AEs se convirtieron en sujetos relevantes que se han relacionado e integrado en un modelo mayor vinculado al sistema formal de investigación y de formación profesional del país. De hecho se fue constituyendo una sinergia entre los agricultores, los investigadores, los docentes y extensionistas de los centros, los institutos y las universidades agrarias. Se estructuró un conjunto de espacios formativos y de intercambio, como: actividades de capacitación en áreas de los agricultores más experimentados en el manejo agroecológico; creación de círculos de interés de agroecología en escuelas primarias rurales ubicadas en los entornos de las cooperativas participantes; fortalecimiento de los Faros en las distintas cooperativas y desarrollo de acciones de investigación, asistencia técnica y demostración con convocatoria dirigida a múltiples actores.

En varios de estos ámbitos, se pudo apreciar una importante demanda de las mujeres para aumentar la diversidad de los sistemas agrarios incluyendo la crianza de animales menores, el cultivo de frutales autóctonos, hortalizas, plantas medicinales, ornamentales y de condimentos, el procesamiento y la conservación de alimentos, todas iniciativas orientadas a la autosuficiencia, la mejora de los ingresos y la calidad de vida. La visibilidad de estos actores femeninos, no muy usual en la tradición cubana del agro, implica nuevos desafíos respecto a los contenidos y las modalidades de formación más adecuadas para responder a sus prioridades.

En Honduras la estrategia de escalonamiento se basó en el rol de los AEs, y en la identificación y difusión de una reserva de tecnologías, fruto de la creatividad y de la investigación adaptativa desarrollada por este grupo de agricultores. La divulgación se realizó principalmente a través de talleres que permitieran un intercambio directo de conocimientos y tecnologías validadas entre campesinos. Sin embargo, como se verá más adelante, COSECHA plantea que el referente central de sus acciones es el empoderamiento campesino, lo cual tiene efectos en la manera de entender la capacitación y, en general, la formación de los recursos humanos.

En general, los informes de las instituciones participantes en SANE II muestran que: i) se ha realizado un esfuerzo significativo para llegar a una gran cantidad de productores, técnicos, profesionales y directivos de instituciones; y ii) se han ejecutado múltiples acciones de capacitación para conseguir formar una masa crítica, que conozca y pueda aplicar los principios agroecológicos. En el marco de los indicadores de impacto<sup>55</sup> relacionados de manera directa con las acciones de capacitación (*Incrementar el conocimiento y el manejo de principios y tecnologías agroecológicas*) el siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> En relación con los indicadores de las dimensiones del escalonamiento, éstos son variados y dispersos.

<sup>56</sup> Cabe observar que tanto Perú como Honduras señalaron valor cero en la línea de base argumentando que no se había desarrollado anteriormente el tipo de capacitación programada en SANE II.

**Cuadro 14**  
**Número de Personas Capacitadas**

Actores Capacitados	Total VI	Hombres VI	Mujeres VI	Total VFA	Hombres VFA	Mujeres VFA
<b>CHILE</b>						
Productores campesinos	71	30	41	449	204	245
Líderes	41	18	23	403	227	176
Profesionales y técnicos	38	20	18	279	158	121
Promotores rurales	22	10	12	63	23	40
Autoridades/Decisores	11	3	8	130	84	46
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>81</b>	<b>102</b>	<b>1.324</b>	<b>696</b>	<b>628</b>
<b>PERÚ</b>						
Productores campesinos	0	0	0	453	362	91
Microempresarios	0	0	0	108	86	22
Profesionales y técnicos	0	0	0	51	33	18
Promotores rurales <sup>57</sup>	0	0	0	Sin	Sin	Sin
Autoridades/Decisores	0	0	0	Sin	Sin	Sin
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>612</b>	<b>481</b>	<b>131</b>
<b>HONDURAS</b>						
Productores campesinos	0	0	0	68	52	16
Líderes	0	0	0	7	5	2
Profesionales y técnicos	0	0	0	1	1	0
Promotores rurales	0	0	0	30	27	3
Autoridades/Decisores	Nt	Nt	Nt	Nt	Nt	Nt
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>106</b>	<b>85</b>	<b>21</b>
<b>CUBA</b>						
Agricultores (capacitados por vía formal)	11	11	0	52	40	12
Líderes/Directivos	9	9	0	10	10	0
Agricultores (capacitados "por vías no formales")	424	Sin	Sin	638	Sin	Sin
Profesionales y técnicos <sup>58</sup>	60	Sin	Sin	72	41	31
Promotores rurales	Nt	Nt	Nt	Nt	Nt	Nt
Autoridades/Decisores	Nt	Nt	Nt	Nt	Nt	Nt
<b>TOTAL</b>	<b>504</b>	<b>20<sup>59</sup></b>	<b>0</b>	<b>772</b>	<b>91</b>	<b>43</b>

Fuente: Informes Finales de Monitoreo de los Participantes de SANE II. 2003-2004.

VI: Valor Inicial

VFA: Valor Final Acumulado

Nt: Indicador No Trabajado por la Institución

Sin: Sin Información

En el caso chileno, en tres años de proyecto, con el tipo de resultados obtenidos que responden a las expectativas iniciales, se podría asumir que se han creado capacidades en un conjunto significativo de actores, entre los cuales se destaca una casi igualdad entre hombres y mujeres. Por tanto debería existir objetivamente mayor solvencia en la región para enfrentar el diseño y la operación de proyectos agroecológicos.

<sup>57</sup> EDAC reporta sólo datos agregados de profesionales, técnicos y promotores. Por tanto no es posible discriminar el número de promotores efectivamente capacitado.

<sup>58</sup> Se hace referencia al Diplomado de Agroecología y Agricultura Sostenible donde, como se vio anteriormente, se trata también de agricultores que son profesionales y, en algunos casos, directivos.

<sup>59</sup> Este total es muy relativo puesto que no hay información desagregada por sexo, como en otros casos de la misma tabla en lo que concierne Cuba.

Sin embargo los indicadores de SANE II, tanto en el nivel de impacto como en el nivel de las dimensiones, sólo reflejaban cifras de personas capacitadas y número de cursos realizados. CET detectó el problema de la insuficiencia de los indicadores e intentó hacer una lectura más fina para estimar cuántas de estas personas formadas habían enfrentado sucesivamente acciones o emprendimientos consecuentes con el tipo de orientación recibido. Sobre la base de la observación práctica, la institución ha comprobado, aunque no esté del todo cuantificado, que: i) se ha incrementado el número de proyectos que incorporan elementos agroecológicos; y ii) existen distintos grados de adopción de principios y prácticas en los predios familiares<sup>60</sup>. De hecho se superó la concepción mecánica “cursos de capacitación igual adquisición de capacidades”.

A partir de esta experiencia, CET ha madurado dos lecciones importantes: i) este tipo de capacitación requiere ser monitoreada de una manera más estructurada y con indicadores precisos que den cuenta de los resultados finales; y ii) es necesario un esfuerzo más amplio de formación de recursos humanos para la agroecología, requiriéndose de un rediseño de los procesos de formación superior o de pregrado, y de procesos sistemáticos de valorización del conocimiento campesino para incorporarlos como parte de los contenidos de la enseñanza.

En el caso peruano, los datos muestran un considerable número de productores y microempresarios capacitados, mayoritariamente hombres (el 80% del total en ambos casos). Sorprende el hecho que EDAC no haya contabilizado de manera desagregada los promotores, incluyéndolos entre los profesionales y técnicos. Sorprende porque parte esencial de la propuesta de la institución se basaba en la ERA, entendida como foco diseminador de tecnología y espacio de validación orientado sobre todo a la formación de promotores con habilidad para desarrollar y acompañar experiencias prácticas de producción y transformación en el ámbito de las comunidades campesinas.

De la experiencia peruana surgen interrogantes respecto a las modalidades adecuadas para: i) mantener una oferta formativa continua y calificada; ii) desarrollar la innovación de manera permanente; iii) establecer vínculos con otras instituciones de capacitación, formación e investigación; y iv) medir la efectividad de las acciones de capacitación. ¿Cuántos de estos productores y técnicos han internalizado y aplicado realmente los principios agroecológicos a nivel de finca o en la transformación y comercialización, y lo siguen haciendo? ¿Y con qué resultados?

Como EDAC lo indica, es urgente lograr la continuidad de estos procesos. Se está apuntando a la posibilidad que los proyectos sean administrados directamente por las asociaciones provinciales y/o regionales de productores ecológicos. Sin embargo, a la conclusión de SANE II, no se han visualizado claramente qué experiencias concretas ya están funcionando en esa lógica, ni si existen las condiciones apropiadas en las propias organizaciones para asumir responsabilidades que impliquen pasar de una economía de subsidios a espacios más autónomos de autosostenimiento. No hay información concreta acerca de resultados que expresen las características de los emprendimientos en términos, por ejemplo, de su estabilidad y rentabilidad, entre otros aspectos fundamentales.

Entre los técnicos y profesionales capacitados por EDAC se destaca que el 86% pertenece a ONGs mientras el resto depende de instituciones del Estado. Este desequilibrio tiene repercusiones en la dimensión de articulación institucional puesto que se tendrían pocos interlocutores públicos que hayan sido expuestos sistemáticamente a las mismas temáticas de formación. Por tanto se hace más difícil crear escenarios favorables a la integración y a la definición de espacios comunes de trabajo.

---

<sup>60</sup> Al respecto de la data cuantitativa ver el Capítulo 2 (Sección 2.2.1. Rol de los campesinos y sus organizaciones).

En el caso cubano, el esfuerzo se orienta hacia actividades académicas (diplomados) con la UNAH, complementadas por programas de estudio en institutos politécnicos agrarios y cursos a nivel campesino, y por la diseminación de la propuesta vía la publicación de la Revista de Agricultura Orgánica y varios eventos nacionales e internacionales. De esta manera se van actualizando y acreditando profesores universitarios, docentes de politécnicos y de centros de capacitación, líderes campesinos, directivos de ONGs y funcionarios de ministerios como los de Medio Ambiente, Agricultura, Educación y Educación Superior, actores que influyen, desde distintos ámbitos, en las políticas públicas.

Por otro lado, a nivel de productores campesinos, ACTAF está orientándose no simplemente a calcular el número de capacitados y eventos, sino a medir el grado de avance en la dimensión y el incremento de conocimiento y manejo de principios y tecnologías agroecológicas, cuantificando el número y tipo de agricultores involucrados en dichos cambios según tipo de entidad agraria<sup>61</sup>. Es incipiente aún la diferenciación por sexo en los reportes. En síntesis se ha aplicado un monitoreo técnico riguroso que podría ser luego complementado con una mayor atención a la recolección y el procesamiento de los datos socioeconómicos, y también a la consolidación de la información final y su análisis. También se podrían afinar los métodos para demostrar solventemente en qué medida estos cambios son efectivamente fruto de los procesos de formación y capacitación realizados, calculando los costos que implica una acción continuada y precisa de acompañamiento a los agricultores.

En Honduras lo avanzado representa una contribución a la valorización del conocimiento campesino en su papel sustancial de manejo de los sistemas de recursos naturales. Sin embargo no resuelve la interrogante de si éste es un mecanismo suficiente para contribuir consistentemente a resolver los problemas del escalonamiento de las experiencias agroecológicas. En aportes posteriores a la conclusión de SANE, COSECHA planteó que *“El mecanismo de campesino a campesino no es el único mecanismo posible para el escalonamiento. En este sentido no sería suficiente. El mundo puede usar varios mecanismos para escalonar la agroecología, y ninguno probablemente podría lograrlo funcionando sólo. Por tanto tenemos que ver cuáles mecanismos viabilizarán el mejor trabajo de conjunto, sin andar buscando una sola bala mágica”*.

### **3.2.2. Procesos centrados en la gente<sup>62</sup>**

Durante su existencia, COSECHA ha participado activamente de la construcción y difusión de una propuesta que se podría sintetizar bajo la definición de *“desarrollo agrícola centrado en la gente”*. De manera resumida sus principios son los siguientes: i) motivar y enseñar a los agricultores a experimentar con nuevas tecnologías en una escala pequeña, reduciendo el riesgo de la adopción y canalizando medios para que ellos continúen a desarrollar, apropiar y adaptar nuevas tecnologías a través de un proceso científico y permanente de innovación (desarrollo participativo de tecnologías o DPT); ii) usar éxitos rápidos y reconocibles de estos experimentos como detonadores para motivar a los agricultores, en lugar de priorizar incentivos artificiales o subsidios; iii) usar tecnologías basadas principalmente en recursos disponibles localmente y poco costosos (tecnologías apropiadas); iv) empezar el proceso con un número limitado de tecnologías; y v) entrenar a líderes locales como extensionistas, estimulando el aprendizaje entre pares (metodología campesino a campesino).

---

<sup>61</sup> Ver al respecto los resultados consignados en el Capítulo 2, Sección 2.2.1, Cuadro 6.

<sup>62</sup> Esta sección no se desprende directamente del trabajo de COSECHA en el marco de SANE II sino de la experiencia institucional general que ha desarrollado la institución. Por tanto se ha basado fundamentalmente en dos insumos: (i) comunicaciones escritas de Rolando Bunch (mayo de 2004); y (ii) el texto: “People-Centered Agricultural Development. Principles of Extension for Achieving Long-Term Impact”. Rolando Bunch, s.f. Se ha insertado esta sección en la medida en que ofrece un punto de vista que puede alimentar y complementar el debate sobre el tema de este capítulo.

Este enfoque, que ha sido ampliamente usado en varios países del mundo, constituiría una respuesta responsable, en tanto basada en las potencialidades y limitaciones de los agricultores pobres y sus contextos, tomando en cuenta que la situación en el agro es caracterizada por: i) falta de educación formal; ii) diferencias ecológicas marcadas respecto a los países de clima temperado; iii) falta de recursos económicos; iv) existencia de numerosos recursos humanos muy motivados; v) falta de poder; vi) falta de organización; y vii) falta de servicios e infraestructuras. La propuesta entonces rompe con la lógica de una transferencia de tecnología realizada sin importar el contexto y la población a la que llegará.

La propuesta plantea elementos de conexión con la sostenibilidad y el empoderamiento. Los factores que se necesitarían para encaminar y consolidar procesos sostenibles serían: i) motivación para impulsar y continuar acciones de desarrollo; ii) autoestima y respeto de sí mismos, de su conocimiento y cultura; iii) habilidad para organizar y manejar experimentos frente a situaciones cambiantes; iv) derecho de propiedad sobre un mínimo de recursos naturales; v) acceso a o disponibilidad de recursos financieros adecuados; vi) conocimientos básicos de los procesos agronómicos y biológicos; vii) agricultura diversificada; viii) habilidad y motivación para compartir información con otros agricultores; y ix) capacidad organizativa.

Varios de estos elementos están conexos a principios básicos de empoderamiento caracterizado por factores como: i) autoestima; ii) poder de coerción; iii) dinero; iv) posición; v) prestigio, influencia; vi) conocimiento; y vii) organización.

### **De la tecnología al empoderamiento campesino**

*“El 90% de todo lo que hemos aprendido en Honduras con abonos verdes y cultivos de cobertura son datos basados en los experimentos de agricultores de Honduras. Sin embargo no usamos un terreno experimental hecho por nosotros porque tenemos a cientos de agricultores que ya están aplicando prácticas innovadoras y desarrollándolas más, así que nos valemos de estas experiencias. ¿Para qué enseñar experiencias artificiales (hechas por nosotros) si tenemos la experiencia de cientos de agricultores para demostrar que, sí, funcionan las tecnologías? Es mucho más creíble usar su experiencia. Y si necesitamos probar algo, ¿por qué no hacerlo con los agricultores?.*

*Hemos utilizado fincas demostrativas (los Centros de Entrenamiento Agrícola - CEAs) basadas en el concepto anterior. En cada caso un agricultor (o un agrónomo) desarrolla su finca según las técnicas agroecológicas más actualizadas y, a la vez, tiene unos dormitorios y salas de clase para poder recibir y enseñar a grupos que vienen a visitarlo. Muchas veces se dan talleres de toda una semana a campesinos, utilizando fincas como ejemplos de lo que se puede hacer. Y en algunos casos se hacen contratos con la ONG o instituciones públicas para hacer seguimiento con los agricultores que han recibido talleres.*

*Sobre la base de nuestras experiencias hemos aprendido que potenciar o empoderar incluye mucho más que sólo capacitar. Si nos limitamos a la capacitación, asumimos que la gente toda la vida va a depender de las instituciones, privadas y públicas. Para COSECHA el empoderamiento incluye a la experimentación, es decir el desarrollo participativo de tecnología (DPT) a través del cual los agricultores ‘toman el poder’ hasta cierto punto sobre la información, el desarrollo de tecnología, las direcciones y prioridades tecnológicas. Aquello incluye el ser extensionista, es decir la metodología de campesino a campesino. De esta manera los agricultores se empoderan a lo largo del mismo proceso de aprendizaje. Ellos deciden lo que van a enseñar, dónde y cómo. Buscan las formas más sencillas y baratas de ir evolucionando hacia tecnologías y mercados mejores. Se organizan y se articulan con las instituciones que ellos consideran importantes. Acceden a suficiente información para poder negociar.*

*Estos procesos de aprendizaje y paulatino empoderamiento los hemos comprobado en San Martín de Jilotepeque en Guatemala, en Guinope y ciertas aldeas de Cantarranas en Honduras, sólo para mencionar algunos ejemplos. Lo hemos visto también en zonas de programas a los cuales hemos enseñado, como en el sudeste de México, en el Programa de Campesino a Campesino de Nicaragua, en Kenia, y en varios programas en los que no hemos enseñado como las Escuelas de Campo en el Sudeste de Asia”.*

*Comunicación escrita de Rolando Bunch, mayo de 2004*

Esta experiencia ayuda a entender que “articulación entre sistemas de conocimiento” no equivale a “capacitación” y mucho menos a una capacitación tradicional. Tampoco significa perpetuar una dependencia de los campesinos de las instituciones y, en general, de factores de desarrollo exógenos. También se comprende mejor que no pueden existir procesos de aprendizaje desvinculados de una apuesta, que es finalmente política, a las múltiples dimensiones que significa el empoderamiento de los actores locales. Por tanto, el tema tecnológico “per se” no es más que una de las herramientas para esta ruta que es mucho más compleja, y abarca mucho más, que el desarrollo de tecnologías, por cuan agroecológicas puedan ser.

COSECHA, como muchas otras instituciones en las últimas dos décadas, ha aportado en este sentido. Sin embargo, como señala COSECHA también, propuestas como el DPT o la capacitación de campesino a campesino, no representan los únicos mecanismos posibles. Si se los considerara como “únicos y suficientes”, se arriesgaría un encierro en una sola “receta”, no visualizando nuevas y diversas

posibilidades, y limitando los avances hacia lo que hemos llamado “articulación entre sistemas de conocimiento”. Por este motivo es estimulante que SANE II haya recorrido también otros caminos, complementarios y con nuevas perspectivas, como se muestra en la siguiente sección.

### ***3.2.3. Compartiendo conocimientos para una nueva formación de recursos humanos***

El análisis anterior permite una reflexión acerca de los aspectos nuevos que han ido surgiendo y que ilustran el tránsito que se está realizando a raíz de los aprendizajes del Proyecto. Este tránsito puede ser graficado por la evolución desde una concepción inicial de formación más mecánica, técnica y menos integradora, hacia una concepción caracterizada por la búsqueda de una articulación entre saberes. Por lo menos dos de los socios (Cuba y Chile) avanzaron desde conceptos y prácticas poco sistemáticas y dispersas, hacia la construcción de un modelo amplio, abarcativo y estructurado en función de la formación de los recursos humanos.

Una hipótesis que se podría trabajar más en el futuro como una dimensión importante del escalonamiento sería la siguiente:

Los procesos de escalonamiento de la agroecología y el desarrollo sustentable requieren de una formación de capital humano basada en procesos innovativos y articulados de aprendizaje. En este marco existen oportunidades de ir incluyendo y conectando de manera creativa las experiencias existentes, sean ellas académicas o comunitarias, científicas o propias de un sistema empírico de generación de conocimientos. Lo anterior implica también la interconexión entre actores individuales e institucionales de naturaleza distinta.

Así como procesos tradicionales y rígidos de formación académica excluyentes no se adecuan a esta propuesta, tampoco sólo mecanismos como los de capacitación de campesino a campesino, pueden satisfacer las nuevas demandas de una formación a la altura de los desafíos contemporáneos de superación de la pobreza incluyendo el empoderamiento de los pobres rurales.

La realidad social, cultural, económica y ambiental requiere de las universidades e instituciones de investigación un papel muy activo en la formación de los recursos humanos, y en la generación y validación del conocimiento. Si bien la demanda está puesta sobre estas entidades más formales, quizás por primera vez conscientemente en algunos de los casos estudiados, se está abriendo un espacio para que el conocimiento existente en las propias comunidades de campesinos sea un elemento a tomarse seriamente en cuenta a la hora de impulsar el desarrollo de capital humano con capacidad transformadora.

Estos elementos han sido centrales en la reflexión compartida entre Cuba y Chile, países en los que se han verificado condiciones interesantes para implementar estrategias de formación novedosas. En Cuba se ha realizado un tránsito desde lo académico hacia la incorporación de lo campesino. En Chile se ha recorrido el camino inverso: desde el acompañamiento de experiencias agroecológicas campesinas, se avanza hacia un ámbito de formación académica, en el que se reflejen las necesidades y los aportes de esta fuente tradicional de conocimiento y su complemento con la academia.

En Cuba, por ejemplo, al impartir una capacitación sobre sistema de pastizales diversificados, los conceptos básicos están a cargo del equipo de investigadores, los que, a su vez, sirven de facilitadores para la explicación e intercambio a cargo de un agricultor avezado en un diseño y manejo particular dentro de su propio sistema. Los académicos se enfrentan con la realidad y los cooperativistas aprenden a compartir horizontalmente con otros actores, revalorizando de esta manera su saber. En la experiencia de CET, campesinas e indígenas que llevan adelante experiencias de turismo rural y de producción de papas nativas

han tenido roles significativos en la capacitación hacia nuevos grupos locales. Productores expertos en la gestión agroecológica no sólo prestan sus predios a los universitarios para sus prácticas, cuestionando y orientando las mismas, sino que ingresan a dar clases en temas especializados en la universidad. A su vez, los jóvenes campesinos e indígenas expresan la intención de inscribirse (y varios ya lo han hecho) en la universidad local en la medida en que ésta responda a sus necesidades y perspectivas.

El desarrollo de espacios de diálogo y reflexión ha permitido la articulación entre sectores de agricultores innovadores, la universidad y algunos centros de investigación con un grado de profundidad y perspectivas no previstas en los inicios. Frente a la constatación del déficit de recursos humanos formados, el modelo de formación universitaria que ha ido emergiendo en la práctica del Proyecto, permite que sectores campesinos y ONGs sean reconocidos como interlocutores para enfrentar un desafío académico de una envergadura distinta en la medida en que está comprometido con la valorización de los activos particularmente de las poblaciones rurales pobres, entendiendo por activos los humanos, sociales, naturales, físicos y financieros. Permite además plantear pautas a fin que espacios como los que se han conformado, puedan ser conocidos y eventualmente recreados en otros contextos latinoamericanos.

Los dos recuadros siguientes ilustran las experiencias chilenas y cubanas.



### **Pregrado y Agroecología. Universidad ARCIS Y CET en Chiloé.**

En el año 2001, CET y la Universidad ARCIS formalizaron un acuerdo a través del cual profesionales del CET han diseñado y puesto en marcha una carrera específica de pregrado destinada a la formación de profesionales en el ámbito de la Agroecología y el Desarrollo Rural Sustentable. Esto significa que la experiencia de CET y los contenidos desarrollados por una extensa red de instituciones cercanas a la institución, forman parte de los programas de una carrera de pregrado, única en su género en el país y que recoge la necesidad de generar una respuesta universitaria específica.

La escuela de Agroecología y Desarrollo tiene una primera promoción que está finalizando el segundo año formativo, con resultados del modelo aplicado muy auspiciosos y con interacciones concretas y directas con comunidades campesinas, y con agricultores experimentadores que están entregando su conocimiento sistemáticamente en el programa de la carrera.

### **Fundamentos de la carrera de Agroecología y Desarrollo Rural Sustentable**

El diseño de esta experiencia se ha orientado a impulsar una visión del desarrollo rural sustentable en la que la agricultura constituye un componente importante, sin ser el único. Por lo tanto la formación incluye la creación de capacidades profesionales para entender un espacio rural abierto a una gama de actividades no agrícolas relacionadas con los recursos naturales y con los servicios que el medio rural puede entregar al conjunto de la sociedad.

La experiencia formativa se basa en los siguientes ejes:

**a) Lo tecnológico.** La formación está centrada en la creación de capacidades relacionadas con la transformación productiva en la que la agroecología es el eje ordenador de los conocimientos que los estudiantes reciben. La formación recibida facilitará el desempeño profesional basado en un enfoque ecosistémico, independientemente de las dimensiones y la escala de las actividades emprendidas. Se entregan capacidades que permitan a los profesionales el diseño de experiencias productivas respetuosas del medio ambiente y capaces de generar ingresos, cuidando las características culturales y sociales del medio en que intervienen.

**b) Lo empresarial.** El estudiante debe ser capaz de distinguir oportunidades y disponer de herramientas metodológicas y técnicas que le permitan el diseño, la puesta en marcha y la gestión de empresas de tamaños variables, que operen con capacidad de ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno. Varios de los estudiantes provienen de las comunidades campesinas e indígenas de Chiloé que apuestan a un recambio generacional de sus líderes y a la formación de sus profesionales.

**c) El desarrollo personal.** La formación presta especial atención a desarrollar capacidades en los estudiantes que les permitan asumir una actitud transformadora de la realidad donde ejercerán su actividad profesional. El profesional egresado debe poder actuar con plena convicción de su capacidad de expandir la frontera de oportunidades existentes. Se estimulará una actitud abierta a la innovación y la creación de espacios de acción en la sociedad donde distintas dimensiones del conocimiento puedan ser armonizadas.

**d) Talleres de integración.** Esta actividad es permanente durante toda la carrera y está diseñada para ayudar a los estudiantes a integrar los conocimientos que van recibiendo a través de las distintas disciplinas y de las experiencias prácticas, en una matriz global agroecológica, en la que todos los elementos están entrelazados y donde el éxito del manejo de los sistemas depende de enfrentarlos a través de un enfoque holístico que permita tomar acertadas decisiones prácticas. Este espacio formativo transversal a toda la carrera es la innovación principal con respecto a los modelos de formación superior.

En la malla curricular existen ramas y talleres destinados a conocer la institucionalidad del Estado y las ONGs, y los instrumentos de fomento disponibles, de manera que este tipo de profesional pueda ser un agente que visualice y fortalezca las articulaciones necesarias para impulsar significativamente sistemas de producción agroecológicos.

*Informe Final de CET Chile, 2003.*

## **El Sistema Integral de Postgrado de Agroecología y Desarrollo Sostenible. La Experiencia Cubana**

El sistema integral de Postgrado de Agricultura Sostenible, diseñado e implementado por el Centro de Estudios de Agricultura Sostenible (CEAS) de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) ha tenido una estrecha vinculación con ACTAF y la experiencia de SANE. El sistema incluye cursos cortos de 40 a 60 horas, entrenamientos prácticos en técnicas específicas, un diplomado con tres módulos, una maestría y estudios de doctorado en ciencias agrícolas o veterinarias en la especialidad de agroecología. Estos elementos están articulados a través de la acumulación sucesiva de créditos de las figuras inferiores a las superiores, eslabonando todo el sistema.

El claustro del CEAS y sus consejos científicos y de coordinación están integrados por profesores de diferente formación y pertenecientes a varios institutos, buscándose de esta manera un programa transdisciplinario acorde con el paradigma agroecológico. Las entidades involucradas, en distintos niveles, son las universidades, los institutos tecnológicos agropecuarios, los centros de investigación, las escuelas de capacitación de los Ministerios de Agricultura y el Azúcar, la Escuela de Capacitación de la ANAP, las ONGs, los Faros Agroecológicos del Programa SANE y varias otras.

El sistema actúa a nivel nacional y se imparte, de manera descentralizada, en las diferentes provincias de Cuba, permitiendo un acceso a distintos actores, muchos de los cuales son agricultores cooperativistas. Al explorar las necesidades de actualización y formación de los recursos humanos en la agricultura, en 1996, se identificó que aquello representaba un requerimiento de más de 770.000 trabajadores del agro insertos en las CCS, CPA y las UBPC. Del total un 25% eran profesionales que necesitaban adquirir nuevas competencias para cumplir su papel en el desarrollo rural. Por tanto en 1996 se determinó que unos 1.000 profesionales cada año estén recibiendo los cursos teórico-prácticos del máximo nivel y en total más de 100.000 personas anualmente asistieran a una actividad de capacitación agroecológica. Los datos anteriores muestran la envergadura del desafío asumido en Cuba en términos de la creación de una masa crítica de actores que contribuyan a la formación de una nueva cultura agraria.

En la experiencia cubana de escalonamiento, el proceso se ha basado en la transferencia tecnológica desde los oferentes a los agricultores, y de igual manera en el reconocimiento y la valorización de la cultura agraria de los agricultores experimentados. Esta capacidad instalada, particularmente en el sector campesino más que en los trabajadores asalariados del Estado, en temas relacionados al diseño y manejo de sistemas agroecológicos, constituye un cuerpo de conocimientos y visiones que, desde el punto de vista de ACTAF, debe acreditarse en la óptica de la ciencia a través de las instituciones docentes y de investigación. Se reconoce que este “saber propio” debe ser parte importante de los contenidos de la formación, haciéndolo llegar en forma motivadora y creativa a los agricultores contemporáneos no avezados y a las nuevas generaciones de agricultores, impactando en forma significativa en las futuras generaciones.

El vínculo entre instituciones y actores que contribuyen a la articulación entre conocimientos de origen y naturaleza distinta se materializa de una manera sencilla y directa, a través de acciones donde:

- Varios profesores del claustro de postgrado participan en los equipos de extensión, capacitación y difusión en los proyectos ejecutados por las cooperativas
- Varios profesionales asociados a las entidades agrarias han cursado los postgrados ejecutando la investigación agroecológica en sus propias cooperativas
- El postgrado se ha apoyado sistemáticamente en las experiencias de profesionales y agricultores de las cooperativas para intercambiar conocimientos, realizar diagnósticos agroecológicos, elaborar propuestas de reordenamiento de los predios colectivos y familiares
- Los profesionales postgraduados se incorporan a las tareas de capacitación, diseño, extensión y difusión bajo distintas modalidades

ACTAF, a través de SANE, ha apoyado activamente la implementación de este modelo a través de los Faros, la elaboración de material didáctico de alto valor basados en los hallazgos científicos y saberes campesinos, y la implementación de Diplomados de Agroecología y Agricultura Sostenible a nivel de varios municipios.

Finalmente, siguiendo la tradición cubana de solidaridad internacional, profesores, investigadores y productores en el campo de la agroecología han aportado conocimientos y experiencias en diferentes países, como Argentina, Chile, Uruguay, Bolivia, Brasil, Ecuador, Colombia, Perú, Venezuela y México, entre otros. Estas actividades se realizaron tanto a través de cursos cortos como con cuatro ediciones del Diplomado y tres de la Maestría.

*Postgrado de Agroecología y Agricultura Sostenible. Un Estudio de Caso frente al Escalonamiento. Eulogio Muñoz. ICA-ACTAF, 2003.*

A parte de las experiencias anteriores que involucran directamente la academia, SANE II ha desarrollado iniciativas y reflexionado acerca del valor y las perspectivas actuales que pueden mostrar las llamadas “Unidades o Centros de Demostración y Capacitación”. Éstos han sido muy cuestionados en los años noventa, entre otras razones por su aislamiento de las condiciones campesinas, por estar basados en modelos verticalistas de transferencia de tecnologías condicionados por la oferta, por presentar paquetes técnicos ligados a la “Revolución Verde”, y por no tomar en cuenta las demandas campesinas en función de la investigación, validación y capacitación. De hecho, COSECHA, como se señaló anteriormente, tomó otra opción al basar la experimentación en las mismas fincas de los agricultores (CEAs).

En el caso de Cuba y Chile la posición es flexible. Dónde y cómo se desarrollan unidades de demostración tiene que ver con cuán innovadora sea una experiencia, cuánto riesgo signifique su implementación y cuál sea la necesidad de acumular conocimientos sistemáticos alrededor de algún tema tecnológico específico.

En la estrategia utilizada en estos dos países se utilizan centros de demostración y de validación de tecnologías al plantearse que los procesos de investigación, la evaluación de nuevas oportunidades e incluso el entrenamiento de técnicos y promotores, no se podrían desarrollar sólo en las fincas de los agricultores. Por tanto sería de gran utilidad que algunos elementos tecnológicos se implementen, en sus etapas de prueba e indagación, en centros demostrativos, los mismos que deben actuar bajo criterios radicalmente distintos de lo que se concibe como un centro de investigación convencional. Las experiencias analizadas en el marco de SANE II muestran que es posible orientar estas instancias bajo la lógica de la articulación e integración entre conocimientos.

#### **El Centro Demostrativo y de Experimentación del CET en Chiloé**

Este Centro, que tiene más de 10 años de vida y desarrolla permanentemente propuestas innovativas, interactúa con comunidades y organizaciones de base sometiendo a distintas formas de evaluación las experiencias y los sistemas de producción implementados. La mirada crítica de los agricultores tiene un valor trascendente en el proceso de adaptación tecnológica.

Para que esto ocurra el proceso de “articulación de sistemas de conocimiento” debe ser muy concreto y debe manifestarse en un principio educativo muy antiguo pero no por ello menos vigente, que dice que “educar es educarse”. Hacer real este modo de actuar desde cómo se definen los procesos de interacción con los agricultores, sean ellos visitas de motivación, cursos, pasantías o prácticas, es muy importante para cambiar la función de un centro de capacitación y de experimentación

Este Centro tiene vinculaciones con el mundo académico también, ejerciendo un rol de conexión entre dos universos de conocimiento relevantes y complementarios. La formación práctica de los estudiantes de la Carrera de Agroecología y Desarrollo Rural Sustentable se realiza en este Centro y en fincas de agricultores que han adoptado prácticas ecológicas. Es en este Centro donde agricultores, estudiantes y docentes tienen la posibilidad de discutir, reflexionar en conjunto, y realizar pruebas cuyos costos y riesgos no son asumidos enteramente por los agricultores.

*Informe Final CET Chile, 2003.*

### **Los Faros Agroecológicos en Cuba**

El Programa de Faros Agroecológicos, originado en SANE I, en Cuba fue una iniciativa del Grupo de Agricultura Orgánica (GAO) de ACTAF para contribuir a la política de transformación nacional hacia una agricultura sostenible. A través de las dos etapas de SANE, el número de Faros ha crecido para llegar a 17 distribuidos en 9 municipios de 6 provincias del oriente, occidente y centro del país.

Los principios que rigen a los Faros son:

- Se sustentan en la ciencia y la práctica de agroecología en función de producir bienes que necesita la sociedad cubana actual, sin comprometer el disfrute de las generaciones futuras
- Se apoyan en el saber históricamente acumulado en el agro cubano, construido a través de las experiencias campesinas, la investigación autóctona y el largo proceso de asimilación y adecuación del saber universal a las condiciones y realidades cubanas, con particular énfasis en las circunstancias socioeconómicas actuales
- Tienen sus bases en la plataforma organizativa de la agricultura cubana con la infraestructura creada durante los últimos cuarenta años, la cual se aprovecha hoy en día bajo una nueva visión que busca una mayor autosuficiencia, seguridad alimentaria interna, competitividad, y conservación de la naturaleza y el ambiente
- Pretenden unir voluntades entre los interesados, utilizando recursos financieros y materiales para contribuir a la capacitación y formación de los recursos humanos capaces de apropiarse de tecnologías, procesos y procedimientos útiles para practicar una agricultura de base agroecológica

Los Faros Agroecológicos se constituyen como unidades de experimentación y demostración de tecnologías y principios agroecológicos de producción, ubicadas en distintos tipos de cooperativas y dirigidas a sectores campesinos, técnicos y profesionales del medio agrario cubano. Estas unidades han cumplido un rol fundamental de articulación y de motivación, debiendo profundizar su capacidad de disseminación por un lado, y por otro de identificación y puesta en práctica de estrategias agroecológicas diferenciadas según el tipo de entidad agraria a la que se orientan.

*Informe Semestral de ACTAF-Cuba. E. Muñoz, A. Gonzáles, E. Rodríguez, J. Zambrano. ACTAF, 2003.*

## 4. ARTICULACIÓN CON MERCADOS

Este capítulo muestra distintos aspectos observados a lo largo del proyecto SANE II respecto a la articulación con mercados diversos por parte de productores y asociaciones que trabajan en el ámbito de la agroecología. Se analizan las propuestas originales de las cuatro instituciones participantes y el desarrollo de las mismas, particularmente a través de dos de ellas, identificando algunos temas de debate. En el capítulo 5 se presentará el balance de la experiencia.

### 4.1. La propuesta inicial

El siguiente cuadro sintetiza de qué manera CET, EDAC, ACTAF y COSECHA incluyeron en sus hipótesis, objetivos y actividades estratégicas la temática de articulación con los mercados, expresada, en el marco analítico de SANE II, a través de la dimensión de desarrollo comercial.

**Cuadro 15**  
**Hipótesis, Objetivos y Actividades Estratégicas Relacionadas con la Dimensión de Desarrollo Comercial**

Institución/País	Hipótesis	Objetivos	Actividades Estratégicas
CET Chile	La hipótesis no incluye explícitamente referencias a la dimensión de desarrollo comercial, centrándose en la articulación institucional.	Consecuentemente con el tipo de hipótesis, ni el objetivo general ni los específicos abordan la articulación con mercados.	La mayoría de las actividades propuestas por CET están ligadas a la articulación institucional. En este marco existen referencias a producir un impacto real en la generación de ingresos a partir de la experiencia concreta de 3 unidades de producción evaluadas relacionadas con el mercado.  Las 3 unidades son: i) una finca demostrativa de producción agroecológica; ii) una finca de producción ganadera; y iii) una actividad micro empresarial campesina dedicada al turismo.  Se plantea la búsqueda de apoyos financieros y técnicos, y la apertura de mercados que permitan consolidar, a partir de los resultados de la agroecología, la inserción campesina en circuitos económicos rentables.
EDAC Perú	La organización de los productores ecológicos permitiría abrir espacios y mecanismos de comercialización reforzando la viabilidad económica de la propuesta agroecológica.	El objetivo general es reforzar el protagonismo y liderazgo de los promotores rurales, sobre todo de aquellos relacionados a esquemas alternativos de mercadeo de productos transformados.  También es un objetivo explícito de la propuesta evaluar si las ferias agroecológicas y el mercadeo de productos	Las actividades estratégicas son: a) Estudiar las actividades actuales de comercialización de los productores ecológicos, complementando esta información con estudios de mercado. b) Apoyar la difusión y organización de ferias c) Capacitar a productores, promotores y dirigentes

Institución/País	Hipótesis	Objetivos	Actividades Estratégicas
		transformados logran dar viabilidad económica a la propuesta agroecológica.	agroecológicos en comercialización y transformación a través del apoyo de expertos y empresas especializadas.
ACTAF Cuba	Al ser la hipótesis muy vinculada a la articulación institucional, particularmente con ANAP, y al rol de los Faros Agroecológicos en la misma, sólo hay menciones a la obtención de efectos sobre la seguridad alimentaria y el nivel de ingreso familiar.	En los objetivos generales y específicos no se señalan elementos orientados al establecimiento de una articulación con los mercados.	La propuesta cubana señala en sus metas la puesta en valor de productos de origen agroecológico y la obtención de efectos en el ingreso de las familias (pero no señala cómo).  También existen actividades relacionadas a la elaboración de informes de precios en mercados locales y regionales.
COSECHA Honduras	La hipótesis no señala aspectos relacionados con la articulación con mercados, puesto que no se ha considerado esta dimensión como parte de la estrategia de la institución en SANE II.	Consecuentemente con lo anterior no existen objetivos en esta dirección.	No se señalan actividades específicas vinculadas con la articulación de mercados.

Fuente: Propuestas Iniciales de los Cuatro Participantes en SANE II (Proyectos Aprobados por CIID), 1999-2000.

El abordaje inicial de esta dimensión en los miembros de SANE muestra que hubo instituciones que no la consideraron como COSECHA, otras que lo hicieron de una forma intermedia como CET y ACTAF, y finalmente una, EDAC, que incorporó numerosos indicadores. Se observa esta disparidad a pesar que, en el marco analítico de SANE II, el desarrollo comercial era una de las dimensiones a ser considerada en el mismo nivel de prioridad que la de articulación institucional. En este caso la disposición inicial de los socios hacia la inclusión de esta dimensión estuvo marcada básicamente por las distintas percepciones que se tenían respecto a la necesidad de impactar en los ingresos de las familias u organizaciones, trascendiendo el ámbito de la seguridad alimentaria, al considerar ésta última esencial pero no suficiente.

El CET señala la importancia que las prácticas agroecológicas sean medidas en función de su impacto en los ingresos campesinos, como un elemento clave para la apropiación y diseminación de las propuestas. Por este motivo, en la estrategia utilizada, se toman ejemplos concretos (distintas unidades productivas) a ser analizados y medidos, contribuyendo a una base de experiencias a partir de la cual se podrían promover nuevas iniciativas. EDAC es aún más explícito puesto que propone que los espacios de comercialización y la transformación de productos en las microempresas y asociaciones rurales, deberán demostrar la viabilidad de la agroecología y por tanto sus posibilidades reales de escalonamiento.

Adicionalmente, en Chile pero también en Cuba, el desarrollo comercial es considerado como parte de una estrategia de otra naturaleza, ligada a la dimensión de articulación institucional. A través de la interconexión con otros actores se intentaría el establecimiento de espacios de mercado para productos de origen agroecológico. En todas las propuestas existe alguna actividad orientada a ampliar la cantidad de productos campesinos puestos en valor que puedan llegar a distintos mercados.

En la dimensión de desarrollo comercial se plantearon siete variables desglosadas en un conjunto de indicadores, la mayor parte de los cuales fueron seleccionadas por Perú, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 16**  
**Participación de los integrantes de SANE II en la Dimensión de Desarrollo Comercial**

<b>DESARROLLO COMERCIAL</b>		
<b>Variable</b>		<b>Institución / País</b>
1	Monitorear las oportunidades de mercado para productores agroecológicos (con un énfasis en la información sobre precios y productos en mercados locales y regionales, y una caracterización de los usuarios)	ACTAF Cuba CET Chile
2	Capacitar a cuadros en gestión comercial y aspectos de mercado	EDAC Perú
3	Identificar nichos de mercado pertinentes (particularmente a través de estudios para identificar demandas en mercados regionales y nacionales)	EDAC Perú
4	Diversificar el mercado de productos agroecológicos	EDAC Perú En menor medida, CET Chile y ACTAF Cuba
5	Desarrollar productos que reflejen la esencia de la producción campesina	EDAC Perú
6	Poner en valor los productos agroecológicos campesinos	EDAC Perú CET Chile
7	Articular cadenas agrocomerciales hacia los consumidores	EDAC Perú

Fuente: Elaboración propia sobre la base del marco analítico de SANE II, 2004.

La tendencia mostrada por el cuadro se puede ulteriormente comprobar a través del número de indicadores escogidos por cada institución. COSECHA no seleccionó ninguno; ACTAF al comienzo escogió dos pero luego decidió no utilizarlos; CET escogió 6 y EDAC, que seleccionó inicialmente 11<sup>63</sup>, los redujo a 4 en la fase de monitoreo.

En la dimensión de articulación institucional se incluyó la variable “Evaluar y/o mostrar la viabilidad económica de alternativas agroecológicas, relacionada a experiencias de producción, transformación y comercialización”. Un indicador seleccionado por CET y COSECHA hacía referencia al análisis técnico y económico de unidades técnicas y de tecnologías, que podría ser considerado como una base para emprender una relación con los mercados. EDAC incorporó un indicador más directo como era el número de estudios y sistematizaciones de experiencias productivas, de transformación y de comercialización de productos agropecuarios.

## 4.2. El desarrollo de la propuesta

Si bien, de una u otra manera, todas las propuestas hicieron referencia al establecimiento de alguna base para la articulación con mercados, la información generada a partir de la implementación permite deducir que ésta sigue siendo un área en la que falta desarrollo de capacidades y análisis permanente de contexto para poder intervenir con resultados estables y significativos. Se trata de una dimensión compleja donde no es posible actuar en forma desconectada de otros actores y por tanto también en este ámbito cobra significado la articulación institucional entendida, en este caso, como dinámicas que permitan sortear los desafíos de la conexión de los sectores campesinos pobres con los mercados.

De hecho sólo en dos países (Chile y Perú) se cuenta con reportes sobre el desarrollo comercial impulsado en el marco de SANE II. Honduras y Cuba que, por motivos diversos, no trabajaron directamente esta

<sup>63</sup> Ver el Anexo 2.

dimensión durante la ejecución de SANE II, aportaron a este documento con algunas apreciaciones relativas a su visión y el tipo de trabajo realizado anteriormente en sus contextos particulares.

COSECHA señala haber desarrollado previamente a SANE II diversas experiencias de articulación con los mercados: *“Hemos estudiado mercados, hemos establecido mercados y hemos orientado a los agricultores a producir lo que paga mejor dentro del contexto del mercado nacional”*.

### **Mercados en Honduras**

*“Hace unos diez años, COSECHA realizó un estudio de mercado para tomar decisiones en función de sus programas institucionales. Este estudio mostró, entre otros aspectos: i) la disponibilidad de recursos naturales y el tipo de ciclo climático que permitía prever la oferta de productos campesinos, diferenciada por región del país; ii) las tendencias de los precios de los productos campesinos ofertados en los mercados; y iii) la existencia de monopolios que obstaculizaban el acceso de los campesinos a los mercados urbanos.*

*La contribución de COSECHA se orientó a enseñar a los agricultores a cultivar especies que no habían producido anteriormente (zanahorias, papas, habichuelas, pimentones, ajíes, brocoli, coliflores, entre otros), contribuyendo a la diversificación de su oferta y buscando además nuevos nichos de mercado. También se fomentó una relación directa entre el productor y el consumidor, creando la “Boutique Agropecuaria” en Tegucigalpa. Ésta llegó a vender USD 250.000 anuales de hortalizas tanto al público como a los supermercados. Luego de los tres años, cuando se llegó a un nivel de producción tal que los camioneros llegaban a las comunidades buscando y acopiando las hortalizas, cerramos la Boutique.*

*El impacto fue grande porque el Municipio de Guinope y partes del Municipio de Cantarranas que antes no producían hortalizas en escala comercial, a excepción del ajo, ahora son zonas hortícolas entre las más fuertes del Centro de Honduras. Hoy en día permanentemente salen camiones con hortalizas de Guinope rumbo a Tegucigalpa y también a El Salvador. Así fue que los menonitas de Guaymaca que hace 10 años tenían la mayor venta de hortalizas en la capital de Honduras, ahora ya no siembran hortalizas porque no pueden competir con los campesinos hondureños. Igualmente se quitó poder al grupo que monopolizaba estos mercados. De esta manera se apoyó la afirmación de los agricultores experimentadores y los productores agroecológicos que hacían posible estos importantes niveles de producción.*

*Uno de los aprendizajes de COSECHA es que los mercados están en un proceso de cambios continuos y muy rápidos. Si se hace un estudio de mercado hoy, puede ser que mañana los resultados encontrados ya no sean válidos. Por ejemplo, cuando se hizo el estudio señalado, no se pudo prever que iba a crearse en El Salvador un gran mercado de hortalizas y frutas. Lo que ocurrió fue que, con la migración de más de un millón de salvadoreños a Estados Unidos, y con el envío de sus importantes remesas, muchos de los salvadoreños que reciben estos dineros, hoy en día no siembran más. Por lo tanto ha habido una apertura para el ingreso de fruta proveniente de Honduras. COSECHA ha establecido su nuevo programa de campo en Sabana Grande en la carretera que une con El Salvador para que los agricultores aprovecharan de este mercado”.*

*Comunicación escrita de Rolando Bunch (mayo de 2004)*

La institución afirma entonces que, con base en los resultados logrados, no se consideró prioritario desarrollar un trabajo en la dimensión comercial en el marco de SANE II puesto que los campesinos, a través de la anterior colaboración de COSECHA, habían logrado mejores condiciones de acceso al mercado. Por este motivo, la institución incursionó más bien en la evaluación de la viabilidad técnica y económica de alternativas agroecológicas. Se informó que 170 tecnologías/unidades técnicas habrían sido evaluadas involucrando a 107 productores. Faltaría verificar cuáles de estas tecnologías identificadas y validadas por los AEs permiten mejorar la vinculación con los mercados por parte de los agricultores que las implementan.



En Cuba se decidió finalmente no abordar la temática pero ACTAF facilitó la siguiente información a SANE II, la misma que se reporta textualmente en la medida en que permite conocer la versión cubana oficial al respecto.

### **Los mercados en Cuba**

*“En Cuba se decidió finalmente no abordar la temática del mercado atendiendo a condiciones y prioridades que el Gobierno está enfrentando en función de propiciar el acceso más directo de todos los tipos de agricultores a los mercados. En la actualidad Cuba continúa con una fuerte demanda de alimentos y productos de la agricultura en correspondencia con: i) un elevado nivel de equidad en la distribución, otorgando prioridad a la población vulnerable y amplia capacidad para acceder a los alimentos por las mayorías; ii) un sistema estatal de beneficio y aseguramiento de la alimentación en los servicios de salud, educación y asistencia social; y iii) un creciente nicho de mercado en la industria turística y las exportaciones.*

*En función de ello, de manera oficial y para todos los agricultores, el mercado se ha estructurado de la manera siguiente:*

- *Mercado estatal de productos básicos de apoyo a la canasta básica*
- *Mercado agropecuario estatal de oferta y demanda con precios oficiales topados o regulados*
- *Mercado agropecuario de entidades agrarias con precios oficiales topados o regulados*
- *Mercado agropecuario con precios libres según oferta y demanda.*
- *Mercado estatal de productos exportables con precios diferenciados.*

*De acuerdo con esta estructura oficial del mercado y el nivel de acceso de la población a los alimentos, todos los agricultores tienen asegurada la comercialización de sus productos y pueden estructurar sus ventas según: i) acuerdos de contratos previos con empresas estatales de acopio y comercialización; ii) acceso a mercados con precios oficialmente regulados; y iii) acceso a mercados con precios basados en la oferta y demanda.*

*Un conjunto de productos agropecuarios priorizados por el Estado para la población vulnerable, los servicios de salud y educación, así como los que constituyen rubros exportables, sólo son comercializados a través de contratos de ventas con las empresas estatales de acopio. Para estas producciones los agricultores reciben protecciones adicionales en cuanto a insumos y precios diferenciados. Esta es una vía donde se está abriendo pasos la producción agroecológica aún cuando todavía tiene un estado bastante inicial.*

*La participación más directa de los agricultores en el mercado es un elemento importante para lograr avances en el escalonamiento agroecológico y en la actualidad el acceso puede darse, no sólo a través de las empresas estatales acopiadoras, sino también por la vía de la organización cooperativa y el acceso directo a los mostradores de venta. Aquello permite obtener beneficios económicos y de seguridad en la comercialización de los productos agropecuarios acorde con los precios diferenciados, según la vía de comercialización utilizada y el tipo de mercado.*

*Tales garantías han liberado al Proyecto desarrollado con SANE II de acciones en la generación de iniciativas específicas para el acceso de los agricultores al mercado. Lo anterior permitió concentrarnos en aquellas que generan cambios hacia el diseño y manejo agroecológico de los sistemas de producción.*

*Sin embargo, frente al escalonamiento aún persisten barreras y limitantes para lograr que el mercado juegue un rol más importante, como las siguientes: i) reducida cultura de los consumidores en cuanto a alimentación sana, orgánica y ecológica; ii) inexistencia de precios, en el mercado local, favorables a los productos de la agricultura agroecológica; iii) ausencia de mecanismos y estructuras para la certificación; y iv) extrema dispersión e insuficientes medios para concentrar en los mercados los productos de la agricultura ecológica.*

*Es evidente que no abordar la manera de franquear éstas y otras barreras retarda los procesos de escalonamiento. Sin embargo, varios Faros Agroecológicos han mostrado que incrementando la diversidad de productos y aplicando un manejo agroecológico avanzado, han logrado reducciones significativas en los costos de producción, mejorado las tasas de ingresos de utilidades financieras y, a su vez han conseguido mayor seguridad alimentaria y calidad de vida de los asociados y sus familiares.*

*Estos elementos deberían tomarse muy en consideración pues producir diversidad de productos a bajo costo constituye una estrategia de más bajo riesgo para los agricultores y puede estimular el florecimiento del mercado local con alto nivel de acceso de consumidores con ingresos modestos pero conocedores del valor de los productos locales y con bajo grado de transformación.”*

*Comunicación escrita de Eulogio Muñoz (abril de 2004)*

Conocidos los casos específicos de Honduras y Cuba, en esta sección se analizará la información concreta generada por EDAC y CET durante el proceso de SANE II, intentando identificar algunas tendencias que, sin duda, necesitarán en el futuro de una mayor profundización y discusión.

### **La información de mercados, productos y precios: ¿Cuándo y para qué es realmente necesaria?**

La entrada más típica de instituciones que abordan de manera inicial la temática de los mercados es pensar que es imprescindible realizar estudios relacionados con distintos aspectos de la oferta y la demanda<sup>64</sup> para entregar, luego, esta información a los productores. En el caso peruano se decidió seguir este camino.

**Cuadro 17**  
**Estudios de Mercados y Comercialización - Perú**

VARIABLES	INDICADORES	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	TOTAL PROYECTADO	TOTAL ACUMULADO
Identificar nichos de mercado	Número de estudios de mercado regionales y nacionales	01 estudio de mercado forestal de la cuenca cajamarquina no publicado	01 estudio de demanda de productos en Cajamarca, Chiclayo, Trujillo y Lima en versión preliminar  01 estudio de oferta regional en primera versión	Estudios de oferta y demanda paralizados  Apoyo a estudio de oferta en coordinación con la ONG IDEAS	01 estudio de demanda de productos macroregiona l y en Lima  01 estudio de oferta de productos ecológicos a nivel regional	02 estudios no concluidos  Trabajos de campo en apoyo a IDEAS (75 encuestas en proceso)

Fuente: Informe Final de EDAC Perú, 2003.

EDAC proyectó realizar varios estudios de mercado orientados a explorar la oferta y demanda de productos ecológicos locales y regionales, y su posible certificación. No hay que olvidar que una parte de la hipótesis institucional era que “*las ferias agroecológicas y el mercadeo de productos transformados lograrán dar viabilidad económica a la propuesta agroecológica*”. Sin embargo, no se pudo llegar a la conclusión de ninguno de estos estudios pese a que se los consideró como fundamento y punto inicial de la estrategia de comercialización de los productos ecológicos. La opción que, en este caso se tomó, fue de

<sup>64</sup> Generalmente se plantean estudios de mercado y comercialización, estudios sobre productos y precios de mercados, con múltiples variantes.

apoyarse en algunas ONGs y consultores, opción que no obtuvo resultados satisfactorios. La investigación se limitó a la aplicación de encuestas, o a la estructuración de una base mínima de información que, luego, no fue suficientemente procesada y analizada. El tema de la viabilidad económica fue abordado, luego, sólo por vía perceptiva y cualitativa, lo cual resta sustento a las conclusiones a las que se pueda llegar. Se evidencia entonces que tienen que existir adecuadas capacidades institucionales para realizar y/o encargar estudios de esta naturaleza puesto que, de otra manera, la iniciativa se puede convertir en fuente de frustración tanto para los campesinos como para las entidades de apoyo.

Adicionalmente habría que preguntarse sí, en ámbitos campesinos, la opción más efectiva es precisamente la de partir con este tipo de estudios. Si de todas maneras, en el caso peruano, se han logrado resultados en la cantidad de productos puestos en el mercado y la apertura de espacios de venta para los emprendimientos campesinos, este logro llevaría a comprobar la necesidad de una revisión de la metodología diseñada al comienzo. Al respecto, es posible que evaluaciones simples de las características de los mercados locales, menos ambiciosas, y con alta participación de los propios productores, complementadas con experiencias pilotos en mercados muy definidos, sean suficientes para arrancar las iniciativas comerciales. Los pequeños productores tienen sus propias estrategias de comercialización y están cada vez más vinculados a los mercados (independientemente de las condiciones en las que opera esta vinculación), y a todas luces convendría empezar con aprender de aquellas, antes de plantear intervenciones institucionales que pueden resultar distorsionantes.

Sobre el punto anterior COSECHA coincide cuando afirma que *“una alternativa es la de capacitar a los agricultores para que ellos mismos hagan sus propias investigaciones de los mercados, y de allí experimentar constantemente con nuevos nichos, es decir experimentando con nuevos productos que tienen nichos dentro de los mercados nacionales e internacionales. Se tienen muchas evidencias que este sistema funciona. No se trata de un sistema productivista sino de uno en que el agricultor se ha empoderado, en el sentido que ha alcanzado la capacidad de analizar y manejar el mercado por si mismo”*.

En el caso chileno se había trabajado con anterioridad en el tema, existiendo una línea de base mínima y suficiente de información acerca de cuáles productos y servicios podían tener inserción en el mercado local y nacional. Por estas características, CET no planteó estudios de mercado, buscando más bien que los productores alcanzaran espacios de mercado local para, luego, analizar eventualmente las oportunidades de mercados a nivel nacional. De hecho los pequeños mercados locales, que probablemente en otro nivel de emprendimientos económicos no resultarían atractivos, en Chiloé fueron los primeros en ser abordados más sistemáticamente, y continúan siendo desarrollados y utilizados por las asociaciones de productores o por productores individuales.

**Cuadro 18**  
**Información sobre Productos y Precios de Mercado - Chile**

<b>DESARROLLO COMERCIAL</b>	<b>INICIO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>VEF</b>	<b>VFA</b>
<b>Monitoreo de mercado para productos ecológicos</b>						
Número de informes sobre productos y precios en mercados locales y regionales	0	0	2	4	6	<b>6</b>
Número de informes distribuidos	0	0	145	205	500	<b>350</b>

Fuente: Informe Final CET Chiloé, 2003

VEF: Valor Estimado Final

VFA: Valor Final Acumulado

En el caso chileno, sin embargo, al comienzo se trabajó también en la elaboración y distribución de informes de productos y precios, pensando que podría ser una actividad, y a la vez un indicador, acerca de la capacidad de hacer llegar información a los grupos de campesinos en función de sus necesidades de comercialización. Los hechos demostraron que la producción de estos informes es lenta y dificultosa, y, en definitiva, la data generada no produce un efecto importante. Por tanto no se priorizó este trabajo y se dedicó más tiempo a la exploración activa y directa de nuevos espacios de mercadeo, y al posicionamiento de diversos productos tradicionales.

Este tipo de información, al igual que en el caso peruano, es probable que pueda cobrar una mayor relevancia en etapas avanzadas de una estrategia de comercialización, donde existan mercados más consolidados y estables. En todo caso, su utilidad debería ser discutida con los propios actores que podrán expresar, en base a la experiencia, qué tipo de datos necesitan realmente, y no ser decidida a priori por las instituciones de apoyo.

### **Diversificación del mercado de los productos agroecológicos: Un reto que va más allá de encontrar “productos naturales”**

Uno de los elementos claves planteado en Perú y Chile estaba ligado a la identificación de los productos agroecológicos que pudieran tener entrada a los mercados, y a su progresiva diversificación. No se propuso tanto un aumento en la producción y la productividad sino más bien una puesta en valor de lo existente, lo cual implica una estrategia distinta de la que, reiteradamente, fue perseguida en los años anteriores por muchas instituciones de desarrollo y muchos profesionales, particularmente agrónomos.

**Cuadro 19**  
**Diversificación del Mercado de Productos Agroecológicos - Perú**

VARIABLES	INDICADORES	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	TOTAL PROYECTADO	TOTAL ACUMULADO
Diversificar el mercado de productos agro ecológicos	Número y caracterización de productos con potencial comercial y agroindustrial que están siendo comercializados	Se comercializa frutales transformados y lácteos	Frescos: 25 Transformados: 20 Plantas ornamentales: 25 Artesanía con tintes naturales: 01	Frescos: 23 Transformados: 46 Plantas ornamentales: 20 Artesanía con tintes naturales: 01	Frescos: 25 Transformados: 50	Frescos: 23 Transformados: 46 Plantas ornamentales: 20 Artesanía con tintes naturales: 01
	Número de ferias y otras ocasiones comerciales organizadas por las Asociaciones o en las que participan las mismas	37 Ferias Anuales  Local: 30 Regional: 06 Nacional: 01	29 Ferias Anuales  Local: 17 Regional: 10 Nacional: 01 Internacional: 01	42 Ferias Anuales  Local: 24 Distrital eventual: 04 Regional: 08 Macro Regional: 03 Nacional: 02 Internacional: 01	58 Ferias Anuales	42 Ferias Anuales  Local: 24 Distrital eventual: 04 Regional: 08 Macro Regional: 03 Nacional: 02 Internacional: 01
Poner en valor los productos agro ecológicos campesinos	Número y tipo de productos agro ecológicos puestos en valor (transformación, acreditación, certificación)	32 productos puestos en valor, algunos con registro sanitario y un solo producto con certificación: café	39 productos puestos en valor  Raíces y tuberosas: 07 Frutales: 14 Cereales: 07 Tallos: 01 Miel de Abeja: 01 Leche: 05 Lana de Oveja: 01 Café: 01 Plantas aromáticas: 02	69 productos puestos en valor  Transformados: 46  Certificados o en proceso: 04  Con registro sanitario: 16  Exportación: 03	50 productos puestos en valor	69 productos puestos en valor  Transformados: 46  Certificados o en proceso: 04  Con registro sanitario: 16  Exportación: 03

Fuente: Informe Final EDAC Perú, 2003

En el caso del Perú se observa un número elevado de productos agroecológicos “puestos en valor” (por lo menos 69), los mismos que incluyen los productos simplemente transformados y los que han logrado o están en un proceso de certificación y de obtención de registros sanitarios. Puesto que sólo tres productos van a la exportación, la mayoría es comercializada a través de distintos tipos de ferias que surgen como canales importantes para la difusión y venta. La gran diversidad de especies que está en manos de las comunidades campesinas peruanas le confiere un significado muy alto a este proceso, en la medida en la que se trata de una potencialidad que puede generar efectos en la diversificación productiva y en la generación del ingreso familiar.

Desafortunadamente no tenemos datos cuantitativos relativos al impacto de estas experiencias, particularmente en lo que concierne a los ingresos de los productores. Este tipo de información es esencial para evaluar si los esfuerzos realizados por los campesinos se justifican por un lado, y por otro para obtener una base sustentada que permita eventualmente replicar las iniciativas y contribuir concretamente a la estrategia de escalonamiento. Tampoco se han detectado claramente las dificultades ligadas a la gestión de estos emprendimientos y las demandas campesinas reales que habría por el acompañamiento técnico.

Al respecto de la “puesta en valor” de los productos campesinos, en este caso derivados de la producción agroecológica, también se necesitaría de una mayor explicitación en lo que se refiere a mecanismos utilizados, y al rol que, en este ámbito, puedan tener, o no, la capacitación y la asistencia técnica. ¿Qué significa “poner en valor” de acuerdo a cada producto? ¿Qué posibilidades y capacidades existen localmente para hacerlo? ¿Cuánto se ha ganado con la puesta en valor respecto a la venta de un producto no transformado? ¿Qué tiempo y recursos ha implicado para la familia campesina? ¿Quiénes se hacen cargo de la misma? ¿Qué habría que perfeccionar y por qué? No por ser producido y transformado localmente con ingredientes naturales, el producto final es automáticamente de calidad y es aceptado. Además, ¿a qué tipo de consumidores se ofrece qué tipo de productos? ¿Hay diferencias entre lo que pueda interesar un consumidor urbano respecto a un consumidor rural? ¿Es posible incidir en los gustos y preferencias, premiando “lo diferente”, otorgando un sello cultural visible? Son sólo algunas de las preguntas que, particularmente en el caso peruano, se deberían contestar.

**Cuadro 20**  
**Diversificación del Mercado de Productos Agroecológicos - Chile**

<b>DESARROLLO COMERCIAL</b>	<b>INICIO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>VEF</b>	<b>VFA</b>
<b>Diversificar el mercado de productos agroecológicos</b>						
Número de ferias de productos campesinos y biodiversidad	2	2	11	18	20	<b>31</b>
Número de participación de productores agroecológicos en ferias campesinas de comercialización	6	15	35	42	80	92
<b>Poner en valor los productos Agroecológicos campesinos</b>						
Número de productos campesinos Puestos en valor	1	4	8	19	15	<b>31</b>

Fuente: Informe Final CET Chiloé, 2003

VEF: Valor Estimado Final

VFA: Valor Final Acumulado

Durante el período del proyecto, agricultores de distintas comunidades de Chiloé participaron en 31 ferias campesinas, en su mayoría desarrolladas en la región, aunque se dieron también desplazamientos a otras regiones. El CET afirma que *“este es un factor que tiene influencia en la generación de ingresos, pero además de ello tiene un gran significado en la valoración de las actividades propias de la organización. El reconocimiento obtenido de parte de los asistentes a este tipo de eventos, es muy importante en términos de renovar el impulso y la continuidad de las iniciativas emprendidas. La cifra alcanzada de productores que participan en ferias campesinas fue incrementándose y es esperable que este proceso siga con la misma tendencia dado que los productores que participan generalmente obtienen buenos resultados económicos”*.

Lo anterior implica, según el CET, la necesidad de capacitación y la búsqueda de nuevas y mejores formas de presentación o de elaboración de los productos. *“En este plano hemos apoyado experiencias*

*interesantes en función del desarrollo de capacidades de los grupos de agricultores. Un ejemplo de ello es la labor realizada por los agricultores que trabajan en productos forestales no maderables, a través de la asistencia técnica de un diseñador industrial. Esto les ha permitido crear nuevos diseños de envases, presentaciones, etiquetas, y a los artesanos obtener nuevos diseños y productos que han ampliado su oferta y mejorado sustancialmente su calidad”.*

Un total de 31 productos campesinos puestos en valor en el período de trabajo del Proyecto, grafican que es posible descubrir oportunidades dentro de los que los campesinos producen, agregándoles nuevos elementos de valor en términos no sólo estrictamente técnicos sino culturales en la medida en que se recuperen y utilicen conocimientos locales, logrando transmitir el sentido de identidad que cada uno de esos productos tiene.

Los productos que han tenido mayor aceptación en los mercados son las papas nativas de Chiloé, las mermeladas de frutos silvestres, los licores derivados de frutos silvestres, algunos frutales menores como frambuesa y productos artesanales derivados de manejo del bosque nativo. Todos estos productos han sido acompañados por procesos de mejoramiento de la calidad y la presentación, incluyendo los registros sanitarios indispensables en Chile para vender en los mercados. En este caso se da valor a lo diferente pero también a la calidad. También se ha incursionado en los servicios como es el caso del agroecoturismo, oferta que ha sido recogida por empresas turísticas mayoristas que, entre sus propuestas permanentes, tienen las que implican un acercamiento al mundo campesino e indígena. Un campo muy poco explorado aún es precisamente el de los servicios rurales, autogestionados por los propios campesinos.

De una manera similar al caso peruano, estas nuevas iniciativas que han tenido relativo éxito deben ser objeto de un seguimiento específico en relación con la sustentabilidad de los emprendimientos y la estabilidad de los espacios de mercado establecidos, entre otros aspectos.

### **Una aproximación a los resultados económicos: Un análisis a profundizarse**

Una característica relevante en el estudio del escalonamiento en su dimensión comercial, es poder establecer algunos parámetros claros de los resultados alcanzados por experiencias campesinas muy concretas. En Chile se han realizado seguimientos acerca del comportamiento económico de dos actividades, tratando de disponer de información que permita realizar en el futuro análisis más completos y mostrar las oportunidades de la comercialización de productos y servicios ecológicos. Ver los siguientes cuadros.

**Cuadro 21**  
**Resultados de Empresas Campesinas que se Dedicán a Actividades Turísticas**

<b>Resultados Temporada Turística 2002-2003</b>	
<b>Comunidad de Notué – Quiao</b>	
<b>Productos Ofrecidos</b>	Cabalgatas al bosque
	Caminatas guiadas al bosque
	Servicios de camping
	Servicios de alojamiento
<b>Número de visitantes</b>	875
<b>Ingresos Líquidos Obtenidos</b>	<b>USD 5.200</b>

Fuente: Informe Final CET Chile, 2003

En el anterior cuadro se presenta un caso de una comunidad campesina que, estando ubicada en una zona con atractivos paisajísticos y culturales, ha desarrollado una actividad orientada al agroturismo, prestando

diferentes servicios que, en la temporada señalada, significaron un ingreso de 5.200 dólares. Este grupo campesino está compuesto por 10 familias que trabajan en conjunto y han llegado a construir una infraestructura sencilla pero suficiente para entregar un servicio eficiente.

**Cuadro 22**  
**Resultados de Tres Grupos de Mujeres Productoras de Papas Nativas,**  
**Provincia de Chiloé (2001-2002)**

<b>Producción y Comercialización de Papas Nativas de Chiloé en Tres Sitios de la Isla Grande</b>				
<b>Grupo de Mujeres</b>	<b>Productos Vendidos (Kgs)</b>	<b>Precio Por Kilo (USD)</b>	<b>Total Venta (USD)</b>	<b>Sitios de venta</b>
Petanes	10.000	0.40	4.000	Restaurantes, hoteles, ferias
Quiao	8.000	0.40	3.200	Ferias, banquetas, restaurantes
Rilán	13.500	0.50	6.750	Ferias, restaurantes, hoteles

Fuente: Informe Final CET Chile, 2003

El anterior cuadro presenta un segundo caso, esta vez relacionado con la comercialización de variedades de papas nativas de Chiloé. El precio de venta alcanzado por las papas nativas es muy superior al de las variedades convencionales que en promedio no superó, en el mismo período, un valor de USD 0.15 por kilo. En esta situación lo que se ha hecho es poner en valor un producto nativo, apelando a un significado cultural que va implícito en el mensaje que se entrega a los consumidores a través de la propaganda y la información impresa en etiquetas y envases.

En ambos casos existen características comunes. En primer lugar la valorización de productos y servicios que tengan un fuerte componente de identidad cultural regional; en segundo lugar que este trabajo ha sido iniciado orientándolo a mercados locales ya establecidos. Desde allí se ha ido ampliando la estrategia, pero teniendo este punto de partida muy claro, al asumirlo como lo más accesible y manteniéndolo como base de la estrategia de comercialización.

### **Ferias campesinas como espacios que van más allá de la comercialización**

En la experiencia de Perú y Chile se han promocionado con fuerza las ferias campesinas, tratando de producir en estos espacios condiciones que permitan valorizar los productos campesinos. Lo anterior significa que la estética de las ferias, la organización, el control de calidad, la información a los consumidores son elementos que hay que cuidar y desarrollar de la mejor manera posible. Un factor que ha influido positivamente es la articulación institucional puesto que, para abrir y mantener estos espacios, muchas veces se requiere del concurso de más de una institución, cada una aportando desde su propia y particular naturaleza.

En Perú las ferias se realizan en algunos casos con el apoyo de terrenos e infraestructuras de las municipalidades y, además, cuentan con un subsidio entregado por algunas ONGs, el mismo que consiste en solventar el pago de pasajes y alojamientos para los expositores. La existencia de estos subsidios, sin embargo, aparece como una de las dificultades importantes, puesto que, al desaparecer, posiblemente correría peligro la continuidad de la participación de los agricultores ecológicos en las ferias. En la información proveniente de la experiencia peruana se señala que existirían esfuerzos iniciales para obtener datos cuantitativos acerca del significado económico de las ferias, pero éstos no han sido producidos hasta el término de SANE II. En todo caso se concluye que las ferias constituyen importantes eventos en los que simultáneamente se concretiza la comercialización, la capacitación y el intercambio de experiencias,



valorizándose como espacios solidarios donde se accede al mercado de una manera organizada. Se informa además que se logran contactos importantes para ventas a futuro y relaciones para el eslabonamiento de la producción con productores, acopiadores, transformadores y comercializadores.

En el caso de Chile, en relación con el último punto, se aplicaron encuestas en dos ferias campesinas, registrando las ventas diarias de la totalidad de los expositores, además de realizar una estimación de los contactos con más posibilidades de concretarse en el futuro. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro 23**  
**Resultados Económicos en dos Ferias Campesinas en Chile (2003)**

<b>Ferias</b>	<b>Ventas totales 2003 en USD</b>	<b>Contactos Futuros Estimados en USD</b>
Feria Biodiversidad de Castro, Chiloé. X Región	38.000	10.000
Feria Campesina, Yumbel, VIII Región	103.000	35.000
<b>TOTAL</b>	<b>141.000</b>	<b>45.000</b>

Fuente: Informe Final CET Chile, 2003

El trabajo de relevamiento de los datos fue realizado con estudiantes de la Universidad ARCIS Patagonia creándose una base de datos y un programa que permitirá seguir monitoreando las sucesivas versiones de estas ferias, incluyendo la determinación del posible impacto que estos espacios pueden tener sobre los ingresos de los productores.

En el caso chileno estas ferias se originan a partir de una articulación entre distintas instituciones, públicas y privadas, que además de disponer de una infraestructura física para los productos campesinos y/o agroecológicos, promueven el desarrollo de estos eventos en tanto espacio educativo de la comunidad especialmente urbana, valorizando aspectos relacionados a la cultura local, las tradiciones, y los valores que el medio rural aporta al conjunto de la sociedad. Al asociarse las instituciones bajo esta mirada más amplia, los subsidios a la participación adquieren otra dimensión y es posible asimilarlos, guardando las proporciones, a los esfuerzos que se hacen desde el Estado para promover eventos industriales nacionales e internacionales, como una estrategia nacional de apoyo al sector empresarial. Aquello no se entremezcla con el esfuerzo privado de los campesinos que se movilizan con sus propios recursos, mostrando su interés real, y no forzado por alguna institución, por participar.

Las experiencias de ambos países evidencian, particularmente en el caso de Perú, la característica episódica que pueden tener estas iniciativas de comercialización, dada la fragilidad de los arreglos institucionales que les permiten operar, entre otros aspectos. Esta es una cuestión no menor que debe ser considerada en el funcionamiento y en la planificación de estos espacios. Una relación con el mercado que no permite una actividad continua y permanente es muy frágil, sobre todo si se parte con la lógica de alcanzar encadenamientos productivos importantes, incluyendo la exportación. Si la participación en ferias por parte de los campesinos está condicionada a los apoyos institucionales, existen fuertes probabilidades que las experiencias se vean interrumpidas.

En Chile se muestra que la base inicial de pequeños espacios de mercado locales sigue siendo importante y no es descuidada por los propios productores, aún cuando se avanza hacia mercados más amplios y de mayores perspectivas futuras. En el caso de la producción campesina y sobre todo en el caso de la producción agroecológica no existen mercados que no sean importantes, independientemente de sus dimensiones.

### **La formalización empresarial: Un paso que no es mecánico**

En los casos chileno y peruano se plantea con fuerza la necesidad de ampliar la capacidad de gestión y la autonomía de los agricultores en los ámbitos relacionados al mercado. Los caminos para lograrlo pueden ser distintos.

En la implementación de su estrategia de escalonamiento, EDAC enfatizó la formalización empresarial de los agricultores transformadores, proceso que implica inversiones y, a menudo, especialización de la producción, si es que se apunta a mantenerse en el mercado con alguna posibilidad de éxito. De hecho, la institución impulsó la formalización de las asociaciones distritales, provinciales y regionales de productores ecológicos (de las 18, sólo cuatro provinciales habrían obtenido su personería jurídica) y de las empresas (de las 26 existentes, 11 tendrían estatus jurídico como tales).

Al diferenciar como lo hace EDAC, entre productores campesinos y microempresarios, es necesario tener claros los criterios empleados para establecer esta diferenciación, más allá que los segundos emprendan algún tipo de proceso de transformación y tengan algún grado de relación con el mercado, o que finalmente sus asociaciones se hayan formalizado como microempresas. Es más, se deberá avanzar en la discusión respecto a la compatibilidad, en una economía campesina, entre la priorización de un cierto tipo de negocio específico y el funcionamiento de las estrategias campesinas, las mismas que están basadas en la diversificación y minimización de los riesgos. Al impulsar la especialización y los encadenamientos entre actores diversos en los mercados, es preciso que los productores dispongan de la suficiente información para calcular tanto las oportunidades como los nuevos riesgos, así como para medir indicadores claves como los de ingreso.

En Chile se ha comprobado que lo que opera en la realidad es que agricultores individuales o asociaciones de agricultores que desarrollan innovaciones productivas y que logran articulaciones positivas con distintos mercados, lo hacen en términos de complementación. Esto significa en la práctica que los agricultores dedicados al turismo rural o a la producción de papas nativas orgánicas u otras iniciativas emergentes, mantienen casi inalterable el resto de las actividades propias de su estrategia económica normal. No hay una tendencia “natural” a la especialización y a concentrar todos los esfuerzos en una sola actividad y esto es una observación que en el caso de Chile se repite en la mayoría de los productores.

## 5. BALANCE DE LA EXPERIENCIA

Este capítulo conclusivo se basa en las experiencias que han sido analizadas en los capítulos anteriores. Presenta un balance en términos de dos aspectos: i) los **aportes** que se han generado desde distintas dimensiones al escalonamiento agroecológico; y ii) la identificación de las principales **lecciones** que han surgido.

Para contextualizar la siguiente discusión es importante recordar la principal **hipótesis** de SANE II<sup>65</sup>, la misma que indicaba que el escalonamiento sería posible si se lograra que las ONGs participantes:

- a) Se articularan más efectivamente con asociaciones de agricultores y otras instituciones
- b) Fortalecieran los intercambios, capacitación, transferencia y validación a nivel campesino-campesino
- c) Potenciaron el rol de los promotores rurales
- d) Fortalecieran la participación de agricultores en mercados especiales.

Se planteó que para lograr el escalonamiento era clave trabajar en **cinco dimensiones**, es decir en:

- a) El desarrollo técnico productivo
- b) El desarrollo organizacional
- c) La articulación institucional
- d) El desarrollo comercial
- e) La concertación política en el ámbito local, regional y nacional.

A la luz de la experiencia de ACTAF en Cuba, CET en Chile, COSECHA en Honduras y EDAC-CIED en Perú surgen algunas constataciones que retoman la reflexión sobre **los enfoques de escalonamiento**, flexibilizan y enriquecen la **hipótesis** central, contribuyendo además a una mayor focalización en las **dimensiones** a ser priorizadas en una estrategia de escalonamiento. Aquello no implica una propuesta cerrada en una sola dimensión ni, dentro de aquella, en un solo mecanismo. Más bien, dependiendo de los contextos, es absolutamente posible la convivencia entre distintas estrategias y mecanismos.

Antes de proceder a presentar el balance, creemos importante insertar las siguientes reflexiones generales orientadas a contextualizarlo.

En primera instancia la inicial definición de las hipótesis de SANE II tenía un énfasis en lo “institucional” en el sentido de que se buscaba afectar normas, reglas y relaciones institucionales por un lado; y por otro las dimensiones del escalonamiento parecían ubicarse externamente a la propia propuesta agroecológica. Podría entonces deducirse que el escalonamiento dependería esencialmente de factores exógenos, como si no hubiera nada al interior de la propuesta agroecológica (como producto terminado o como proceso de construcción de dicho producto) que incidiera positiva o negativamente sobre las posibilidades de escalonamiento. En otras palabras, podía entenderse que la propuesta “per se” era correcta, apropiada, factible y viable.

La experiencia ha mostrado, por un lado, que existen numerosos factores, exógenos y endógenos, que influyen en el escalonamiento, los mismos que son más numerosos y más interconectados que los previstos inicialmente. Por otro lado que la propuesta agroecológica tiene que basarse en la exigencia de renovación, adaptación, flexibilidad, y la suma de nuevas visiones y actores. Su potencialidad es

---

<sup>65</sup> Ver la Introducción a este texto.

directamente proporcional a los actores que incluye, los procesos concretos que impulsa y los resultados efectivos que obtiene en ambientes diversos y frente a desafíos múltiples. Aquello implica que, de ninguna manera, la agroecología puede convertirse en una receta cerrada, solución universalmente “deseable”, “conveniente” y “útil” sin importar las condiciones del contexto y los sujetos involucrados. Lo anterior implica una gran responsabilidad de los actores e instituciones que propugnan la agroecología para no caer en nuevos esquemas inflexibles y propuestas inmutables en el tiempo.

En segunda instancia cabe reiterar que las cuatro instituciones participantes, con base en su trayectoria y especialización, y en los contextos en los que interactúan, enfatizaron aspectos distintos en sus propias estrategias de escalonamiento. El análisis evidencia estas diferencias sin que haya una intención de evaluar, o peor calificar, cada una de ellas, de manera rígidamente comparativa a las demás, o en referencia a un “modelo ideal”. Es importante recordar que SANE se desarrolló en un período de tres años y sería peligroso llegar a conclusiones definitivas sobre los impactos obtenidos y los factores que han influido en ellos, a partir de una experiencia relativamente acotada de cara a un proceso tan ambicioso y complejo como el escalonamiento.

No obstante creemos que es posible una lectura que, con base en el análisis objetivo de la información generada en el marco de SANE, a la luz de las tendencias actuales de la discusión en la comunidad del desarrollo y habiendo contado con miradas externas muy valiosas, se oriente a facilitar una reflexión crítica entre las instituciones vinculadas a la agroecología y el desarrollo rural sustentable, y por tanto interesadas en el escalonamiento. En este sentido pensamos que la capacidad de (auto) crítica de las instituciones debe ser parte integrante de su accionar, como un factor clave para la innovación y el aprendizaje, siendo éstos últimos elementos sustantivos para justificar frente a la sociedad la permanencia y pertinencia institucional.

## 5.2 Aportes desde distintas dimensiones al escalonamiento agroecológico

En esta sección se identifican tres dimensiones sustantivas (**articulación institucional, articulación entre sistemas de conocimiento, articulación con mercados**) y una dimensión instrumental (**monitoreo del escalonamiento**) que han jugado un rol relevante en las estrategias de escalonamiento implementadas por los participantes en SANE II.

### 5.1.1. *Articulación institucional*

La experiencia de SANE muestra que la dimensión de articulación institucional, orientada a diferentes frentes (organizaciones campesinas, instituciones públicas, privadas y mixtas, universidades, centros de formación e investigación), ha sido clave en función de los procesos y resultados de escalonamiento logrados, particularmente en Chile y en Cuba. Es interesante verificar como en dos contextos socioeconómicos y políticos tan diferentes, se haya llegado a conclusiones similares, por ejemplo acerca de: i) las ventajas comparativas y sinérgicas de la relación institucionalizada entre organizaciones campesinas, y centros de producción y formación de conocimiento técnico-científico; ii) la posibilidad de aumentar la cobertura social y geográfica de manera simultánea al incremento del conocimiento y el manejo de principios y prácticas agroecológicas, contando con aliados estratégicos que movilizan recursos humanos y financieros de mayor magnitud al estar juntos<sup>66</sup>; y iii) la oportunidad de influir, desde una

---

<sup>66</sup> Una de las diferencias que se ha notado entre la experiencia CET y la de ACTAF, es que el primero “contabilizó” y midió los involucrados en los cambios a partir del aporte de distintas entidades, es decir de la articulación institucional; en el caso cubano, esta “medición” fue parcial sobre todo en lo que concierne la influencia efectiva que tuvieron los Faros. Sin embargo no cabe

posición común y compartida, en distintos niveles de la formulación de políticas públicas y/o en su implementación.

En ambos casos, la experiencia de escalonamiento no concluye con SANE II sino que se han sentado bases para su continuidad y ampliación, precisamente a partir de la articulación institucional. Por tanto se visualiza un elemento de sostenibilidad importante, influenciado también por una progresiva focalización de la articulación, más evidente en Chile, entre los niveles definidos de “mayor intensidad” con instituciones involucradas de manera directa, y aquellos de “menor intensidad” con un entorno más amplio de instancias. Manejar estos dos niveles ayuda en la concreción de las relaciones, evita un excesivo desgaste de coordinación no bien direccionada y permite forjar indicadores más precisos respecto a los logros.

En el caso peruano la articulación representa un factor importante para el escalonamiento, pero de manera indirecta en la medida en que existe un mayor énfasis en las organizaciones de productores ecológicos y su fortalecimiento. Surgen varias interrogantes respecto a este modelo, tanto desde el punto de vista de las organizaciones rurales más amplias y comprehensivas que las aglutinadas sólo alrededor de los “productores ecológicos”, como desde el punto de vista de las potencialidades de una articulación sólida y permanente en el tiempo. El rol de las universidades y los centros de formación e investigación aparece como minimizado, las municipalidades aún están en un proceso incipiente de consolidación, las instituciones y los programas públicos serían funcionales a las oportunidades de comercialización, y las ONGs estarían debatiéndose en una crisis respecto al nuevo rol que les tocaría jugar en escenarios en los que se espera un menor protagonismo por parte de ellas. Si bien Perú enfatiza la dimensión de la concertación política, el puente entre ésta y la dimensión de articulación institucional, aún no se vislumbra del todo como una solución de continuidad que ofrezca una mayor perspectiva.

El caso hondureño plantea otro tipo de “escala” al moverse más bien en una articulación de carácter internacional que, por un lado, permitiría “desprovincializar” los enfoques y las prácticas en el contacto con el “mundo”, pero que, por otro lado, plantea problemas de medición en cuanto a procesos y productos factibles de obtenerse en un espacio, tiempo y disponibilidad de recursos que, en algún momento, tienen que precisarse. Si bien es cierto que, en un período de tres años, como el de SANE, no es factible esperar un impacto contundente, es también cierto que instituciones que se desenvuelven en contextos tan amplios, necesitan definir con rigurosidad enfoques y mecanismos de (auto) evaluación. Es posible también que se tenga que establecer una línea de demarcación más clara entre lo que implicaría el escalonamiento y lo que significaría más bien la disseminación de principios y prácticas.

### ***5.1.2. Articulación entre sistemas de conocimiento***

Los participantes de SANE II han asignado al componente de formación y capacitación un valor importante y, desde diversas perspectivas, han implementado acciones destinadas a generar capacidades concretas que permitan pasar de iniciativas puntuales y muestrales a otras que vayan situando a las experiencias agroecológicas en espacios de mayor influencia e impacto. La convicción a la que se llegó es que lo anterior no es posible si no se cuenta con una masa crítica de personas con dichas habilidades.

En el “cómo hacerlo” radican las principales diferencias. Según Chile y Cuba, aquello requiere de una estrategia de formación sistemática, multidimensional y multiactoral, capaz de sortear las dificultades que implica el escalonamiento. En Honduras, aún cuando no se descartan los aportes de instituciones públicas y privadas, se apunta mayormente a la transmisión horizontal de conocimientos de campesinos a

---

duda que, en ambos casos, los resultados finales no hubieran sido posibles sin la contribución de un conjunto de instituciones diversas.

campesinos con base en la experimentación que ellos mismos puedan desarrollar. Perú enfatiza la formación de los promotores campesinos.

Chile y Cuba, al reconocer la trascendencia de la acción educativa para el desarrollo, plantean, en el primer caso, iniciativas que permitan formar profesionales a la altura de los desafíos que implica el escalonamiento agroecológico, con el argumento que la reconversión de personas formadas bajo una visión convencional requiere de mucho tiempo y recursos. De ahí la opción tomada respecto al pregrado universitario. En el caso cubano, se enfatizan distintas formas de postgrado al considerar la gran cantidad de personas que, en ese país, ya tienen altos niveles de calificación y que requieren una actualización y renovación en sus enfoques y métodos. Sin embargo, variable común en los dos casos, es la convicción que se podrán realizar sustantivos aportes si se consiguen vinculaciones institucionales para emprender conjuntamente un tipo de formación universitaria innovadora y transformadora.

Fruto de la experiencia de SANE en estos dos países es por tanto una propuesta articuladora de diversos sistemas de conocimiento en la que exista un equilibrio y una dinámica permanente entre actividades realizadas en centros investigativos, unidades demostrativas y universidades, y el reconocimiento y la valorización del conocimiento campesino aplicado a los sistemas agroecológicos. Serán los propios agricultores a ayudar a establecer parte de las prioridades de la investigación y la adaptación tecnológica, de manera que se desarrollen experiencias concretas que rompan con la lógica de espacios aislados y mallas curriculares basadas en orientaciones convencionales y, fundamentalmente, conservadoras.

Si bien la línea seguida por Honduras y Perú aparece más orientada hacia los actores directos (agricultores experimentadores, campesinos, promotores rurales, productores ecológicos) puede ser muy complementaria. Los “procesos centrados en la gente”, como señala COSECHA, incluyendo la metodología de campesino a campesino, no tienen por qué representar el único mecanismo posible dentro de una estrategia de escalonamiento. El tema está en cómo fomentar conexiones con otros espacios y actores que permitan innovar estos mismos procesos sin limitarse a reiterar modalidades vigentes hace décadas.

### ***5.1.3. Articulación con mercados***

En general existe un consenso acerca del hecho que la articulación con los mercados es un elemento esencial para el desarrollo sostenible y por tanto la agroecología, al complementar una visión constituida por la necesidad de la seguridad alimentaria, la formación de los recursos humanos y el fortalecimiento organizativo. En esta lógica, parecería no existir una oportunidad real de escalonamiento agroecológico sin una acción sistemática orientada a impulsar procesos de transformación, diversificación y comercialización de productos y servicios de los pobladores rurales.

A pesar de ello, en SANE II no se realizó un trabajo sólido en esta dirección y sólo dos países (Chile y Perú) lo asumieron en sus experiencias concretas, con algunos resultados auspiciosos que, sin embargo, sirven sobre todo para levantar dudas y preguntas que, a la vez, perfilan posibles pautas para el futuro. El caso cubano es ciertamente *sui generis* por el ámbito público-estatal en el que se desarrollan los mercados. En Honduras las experiencias realizadas por COSECHA dan algunas pautas pero, desafortunadamente, no fueron procesos que se monitorearon en el marco de SANE con lo cual no se dispone de la suficiente información para su adecuada ponderación.

Algunas de los temas de reflexión que surgieron y que tienen significado como desafíos para el abordaje de la dimensión de desarrollo comercial son los siguientes:

- a) La tensión entre la formalización de los emprendimientos campesinos en una línea de mayor especialización y gestión empresarial versus las tradicionales estrategias diversificadas, complementarias y minimizadoras de riesgo de las unidades campesinas.
- b) El tipo de mercados a los que se apuesta, habiendo verificado que éstos son diversos y que existen ventajas comparativas significativas en los pequeños mercados locales. Éstos podrían ser multiplicados y potenciados como el escenario básico en el que los campesinos adquieren habilidades y capacidad de gestión para, luego, eventualmente explorar otros mercados regionales, nacionales y de exportación, en un comienzo mucho más complejos de abordar<sup>67</sup>.
- c) La proyección limitada que pueden alcanzar en términos de escalonamiento las cadenas productivas y competitivas. Éstas dejan varias interrogantes al impulsar eslabonamiento de los agricultores con sectores empresariales dinámicos y exitosos, a menudo vinculados a rubros de exportación. Experiencias en distintos países han demostrado que la captura de excedentes es inequitativa y, en muchos casos, empobrece aún más a los campesinos pobres. No es automático que las eventuales “locomotoras del desarrollo” generen “por arrastre” beneficios económicos en los anillos más débiles de la cadena. Es posible que estas iniciativas cobren más sentido para las organizaciones de productores pequeños y medianos con una suficiente dotación de activos físicos, financieros, naturales y sociales.
- d) La existencia de oportunidades en mercados que premien las características diferenciadoras de lo que el mundo campesino puede ofrecer (servicios turísticos, aprovechamiento de los productos asociados a la biodiversidad, otorgación de valor agregado a productos locales como la artesanía, preparación y venta de alimentos naturales y comidas típicas, entre otros aspectos). El desafío en este ámbito está en la apropiación de estos negocios por parte de los campesinos pobres evitando que otros sectores los utilicen sólo como mano de obra barata o “folklórica”. En estos casos es indispensable trabajar en la valorización de la identidad y la cultura.
- e) La necesidad de superar una discusión rígida sobre las condiciones y mecanismos de los subsidios para abordar el rol de las inversiones públicas y privadas en la creación de un entorno facilitador para los negocios campesinos. Aquello no significa sustituirse a las iniciativas comerciales de los actores privados y sus organizaciones sino canalizar externalidades<sup>68</sup> que las hagan más atractivas y continuativas en el tiempo y el espacio.

#### **5.1.4. Monitoreo del escalonamiento<sup>69</sup>**

Como se señaló en el Capítulo 1, el monitoreo ha sido considerado como una dimensión instrumental en la experiencia de escalonamiento de SANE II, y se ha enfatizado su importancia en tanto proceso de aprendizaje. En este marco, los elementos que han tenido un aporte positivo de cara al monitoreo del escalonamiento son los siguientes:

---

<sup>67</sup> Esta conclusión es refrendada por otras experiencias como la impulsada por CIID en el Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur del Perú (MARENASS), operación financiada por el Gobierno Peruano y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

<sup>68</sup> Entre las externalidades posibles, comprobadas en SANE II, se muestran los siguientes ejemplos: la cobertura de prensa por parte de los medios de comunicación, un espacio ferial y la autorización a su uso por parte de la municipalidad, encuestas sobre las características y la envergadura de los negocios por parte de la universidad, la organización de rondas de negocios con el apoyo de instituciones públicas y ONGs.

<sup>69</sup> Un reporte más detallado acerca de la experiencia de monitoreo del escalonamiento, se encuentra en el Anexo 1.

- a) El involucramiento de las ONGs socias de SANE II para establecer un marco analítico consensuado, incluyendo dimensiones, variables e indicadores para la medición de las estrategias de escalonamiento, y las pautas para su uso.
- b) El respeto a los enfoques y las prácticas, expresados en la diferencia de las estrategias de escalonamiento adoptadas, de cada uno de los participantes hacia los demás. Aquello contribuyó al establecimiento de un ambiente paulatinamente más abierto a la crítica y al aprendizaje, con menores barreras defensivas a mostrar los aciertos y los errores del trabajo de cada ONG.
- c) El conocimiento de los contextos particulares en los que se actuaba a través de visitas a terreno de las ONGs participantes a otras en Honduras, Cuba, Chile y Perú.
- d) Un monitoreo que responsabilice a las instituciones participantes en función de una plena apropiación de los procesos. En este sentido, las modalidades del acompañamiento externo se orientaron más hacia el aprendizaje que a la obtención, como fuera, de un producto investigativo de excelencia académica.
- e) Los permanentes llamados a la necesidad de un mayor sustento cuali-cuantitativo de las experiencias y un mayor aporte analítico para la comprensión de las mismas, son aspectos que, aún sin haber sido logrados del todo, han sido insertados en la agenda por lo menos de la mitad de las ONGs participantes como un desafío a enfrentarse, más allá de SANE II.

Los elementos que, al contrario, obstaculizaron el monitoreo o lo hicieron menos eficiente, pudiendo afectar la calidad y cantidad de aportes del monitoreo al escalonamiento, y por tanto de sus productos finales, parecerían ser los siguientes:

- a) La insuficiente socialización y retroalimentación entre todos los participantes respecto a los avances en la implementación de las estrategias de escalonamiento. No se explotó suficientemente la potencialidad del intercambio electrónico porque aún algunas ONGs son reacias o tienen dificultades para acceder a este medio.
- b) La adopción un tanto rígida del marco analítico, particularmente en lo que se refiere al establecimiento y uso de la línea de base, y de los indicadores. Faltó una mayor capacidad proactiva de las ONGs que permitiera ajustar, sobre la marcha, aspectos metodológicos débiles o insuficientes. Hizo falta una capacitación sistemática, particularmente en un comienzo, que significara una inversión orientada a que las instituciones “*aprendan a aprender*”, incluyendo los elementos relativos al monitoreo.
- c) El énfasis hacia indicadores cuantitativos que se revelaron no del todo adecuados para captar: i) el alcance real de los impactos generales de SANE II en el escalonamiento y, además, el impacto específico de las distintas dimensiones; ii) los cambios socioeconómicos, culturales y políticos en las metas intermedias referidas a las dimensiones del escalonamiento; y iii) los cambios en los comportamientos de los actores involucrados. Aún cuando el indicador cuantitativo implicaba la posibilidad de ser complementado con información cualitativa relevante, se llegó pocas veces a combinar y reforzar mutuamente la entrada cuantitativa con la cualitativa.
- d) El número excesivo de indicadores que, si bien fueron reducidos durante el ajuste de la línea de base, no tuvieron suficientemente en cuenta: i) cuáles de las dimensiones del escalonamiento eran más coherentes y relevantes de acuerdo con la estrategia de escalonamiento adoptada; ii) las capacidades instaladas en la institución para recoger y procesar información; y iii) las posibilidades reales de involucrar otros actores en la recolección y sistematización de datos funcionales al monitoreo.
- e) El entusiasmo de los participantes para asumir compromisos que, a la postre, resultaron sobrecargados y excesivos de cara a su rutina diaria. El pronunciado activismo de las ONGs, en algunos casos, obstaculizó un monitoreo más estructurado de los procesos y una sistematización más analítica de los resultados.
- f) En los casos en los que la responsabilidad institucional tendió a confundirse con la responsabilidad personalizada de los directores o técnicos asignados al SANE II, las enseñanzas no sólo del conjunto de la experiencia sino de su monitoreo, quedaron limitadas, poco apropiadas y socializadas.



- g) No se mostró de manera sistemática qué tipo de participación real, y no formal, tuvieron en el monitoreo los actores locales involucrados en las distintas estrategias de escalonamiento (campesinos, productores y microempresarios rurales, sectores específicos de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas, instituciones públicas y privadas, tomadores de decisiones, y otros). Este elemento cobró relevancia sólo entre las ONGs que priorizaron la dimensión de articulación institucional. El no incorporar percepciones distintas sobre los procesos puede llevar a una visión demasiado homogénea de los intereses y los comportamientos diversos que pueden influir positivamente en el escalonamiento, o pueden, al contrario, obstaculizarlo.
- h) En algunos casos, la escasa comprensión respecto a que SANE II representaba esencialmente una herramienta de análisis de las acciones que cada institución estaba realizando de cara al escalonamiento, incluyendo aquellas financiadas por sus propios recursos o por fuentes de cooperación. Por tanto no se trataba de un proyecto “típico” en el que las ONGs reportan sólo y exclusivamente sobre las actividades financiadas por una determinada agencia.

## 5.2. Lecciones

En esta sección la identificación de lecciones se relaciona con el análisis de los aportes al escalonamiento de la anterior sección. Se pone énfasis en los factores que han aparecido como “facilitadores” en los procesos de escalonamiento, aún cuando es posible visualizar, en muchos casos en contraste con aquellos, los que más bien se perfilan como cuellos de botella.

Para la elaboración de esta sección se han tomado en cuenta las hipótesis iniciales de SANE II señaladas en la Introducción de este documento por un lado, y por otro las referencias conceptuales descritas en el Capítulo 1.

### **Enfoques combinados de escalonamiento, y empoderamiento campesino**

La experiencia de SANE II lleva a confirmar que un escalonamiento pensado sólo “*hacia fuera*” (por ejemplo, a través de la capacitación para multiplicar directamente, a partir de una institución, el número de involucrados en los cambios derivados de la aplicación de una o más prácticas o tecnologías) deja resultados muy modestos. Consecuentemente es necesario una combinación con el escalonamiento “*hacia arriba*” entendido como esfuerzo para modificar las organizaciones, fortalecer los enlaces interinstitucionales e influir en diversos espacios decisionales. Asimismo el escalonamiento “*hacia abajo*” es fundamental en la medida en que apuesta a una descentralización que enfatiza las responsabilidades locales, la apropiación de los procesos, la adquisición de capacidades proactivas, elementos que hacen posible flexibilizar respuestas y adecuarlas a contextos diversos. En este sentido la difusión y la replicación no son vistos como metodologías mecánicas en las que la transferencia de tecnología es el elemento central, sino como procesos sociales de aprendizaje donde el rol de los actores locales principales, los pequeños productores, los campesinos y sus organizaciones sociales, es fundamental.

Un elemento clave para combinar los distintos enfoques del escalonamiento es la proyección hacia el **empoderamiento campesino** como un horizonte sin el cual difícilmente se puede hablar de equidad en el marco de la lucha contra la pobreza y el desarrollo sustentable. Sin esta meta estratégica, el uso de uno o más enfoques articulados puede parecer meramente funcional a una exigencia tecnocrática y no asumir el carácter político transformador que está a la base del escalonamiento.

**Abordaje sistémico y priorizado de las diversas dimensiones del escalonamiento:**  
**Práctica y teoría**

Cuando se ha priorizado la articulación institucional, parecería encontrarse una mayor conexión, por lo menos en el caso chileno y cubano, con la dimensión de desarrollo técnico-productivo y, seguramente, con la dimensión de desarrollo organizacional, ésta última muy marcada en el caso peruano. El caso opuesto no demuestra lo mismo. Como se ha visto en Honduras, aún cuando dentro de SANE se priorizó la dimensión de desarrollo técnico-productivo, se enfatiza el rol clave de la articulación, aunque sea entendida en un ámbito internacional.

La conexión entre articulación y dimensión de desarrollo comercial muestra algunos avances, de distinta naturaleza y orientación, en Chile y en Perú, ninguno en Cuba por las características del país y sus dinámicas de mercado muy peculiares, y en Honduras se puede asumir que fue un tema trabajado anteriormente pero que no es una prioridad actual. En general, llama fuertemente la atención cómo para las ONGs en general, y en este caso para las instituciones de carácter agroecológico, éste siga siendo un cuello de botella a trabajarse mucho más a fondo en el futuro.

En cuanto a la conexión entre articulación institucional y concertación política no se ha llegado a un acuerdo sobre el tema, incluso en lo que se refiere a la conceptualización de cada una de estas dimensiones y su función en el escalonamiento agroecológico. Chile, Cuba y Honduras, una vez ajustados sus indicadores, no profundizaron la dimensión de la concertación. En el caso chileno se eligió una vía más pragmática, considerando las escasas posibilidades reales que las dinámicas más propiamente políticas llegaran efectivamente a expresarse en acciones locales concretas desde las cuales derivar aprendizajes y demostraciones orientadas a las innovaciones. En Cuba la esfera política está bien determinada y desde una organización como ACTAF se vio como un potencial el de estrechar vínculos interinstitucionales en un marco más bien técnico. Éste, sin embargo, es importante porque tiene mayores chances de influir en las políticas cubanas actuales de desarrollo sustentable. En Honduras, al parecer, influyeron los cambios políticos en la imposibilidad de dar continuidad a los aportes institucionales efectuados a los planes públicos de investigación y extensión. Por otro lado, la opción “internacionalista” no implica un automático reconocimiento del aporte de una institución a políticas y planteamientos globales como podrían ser el Programa del Milenio de Naciones Unidas (Metas del Milenio contra el Hambre) aún cuando se haya insertado el punto de la experimentación campesina para el desarrollo agrícola. Por tanto la única experiencia en concertación política es propia de Perú donde, sin embargo, faltaría profundizar alrededor de los actores, los espacios y las temáticas llamadas a ser parte de esta dimensión respecto a la de articulación.

Por el tipo de procesos impulsados y los resultados obtenidos se puede llegar a dos lecciones relevantes para el futuro. En la formulación de un marco conceptual y analítico y de herramientas metodológicas para su operativización, es necesario definir:

- a) *La articulación entre las dimensiones del escalonamiento.* Se tienen que establecer estrategias multidimensionales de escalonamiento que incluyan una mayor articulación entre las diferentes dimensiones, las que se han considerado en SANE II y otras que podrían ser identificadas. El escalonamiento tiene diversas entradas y posibilidades, y el abordaje de una sola de ellas podría constituir una limitante.
- b) *La priorización de la articulación institucional.* Dependiendo de los contextos y, en particular en escenarios de desarrollo territorial local, es aconsejable priorizar la articulación institucional como vector que permite una mayor conexión entre las diversas dimensiones. Insistimos en la conexión

entre articulación institucional y desarrollo local, puesto que es ahí donde se han mostrado los procesos y productos más visibles.

Sin embargo, ya en la implementación, es necesario ir analizando las ganancias y pérdidas ligadas a la profundización o una mayor prominencia de una o más dimensiones por encima de las demás. Hay que ponerse preguntas absolutamente realistas como: ¿Qué pasa cuando de una propuesta integral, holística como la agroecológica, un grupo relevante de actores internaliza sólo una parte, haciendo convivir los elementos agroecológicos con tecnologías, prácticas y procesos que provienen de otros enfoques? ¿Qué pasa cuando en terreno y pese a la existencia de distintas dimensiones útiles para el escalonamiento, los actores involucrados deciden optar por una sola de ellas, por ejemplo la dimensión de desarrollo comercial?

Lo anterior podría mostrar con contundencia la lógica y la racionalidad campesina en términos de su capacidad de evaluar y decidir, pero en qué medida aquello es contradictorio con lo que especialmente los “puristas” consideran como “agroecología” y “escalonamiento agroecológico”? La pregunta de fondo es: ¿En qué medida este “purismo agroecológico” es favorable a la lucha contra la pobreza y el empoderamiento de los pobres, y responde a sus estrategias y sus demandas? El riesgo de hacer de la agroecología, y su consecuente escalonamiento, una nueva religión destinada a ganar feligreses, puede ser muy alto. SANE intenta mostrar que aquello perjudicaría el propósito e insiste sobre los elementos de flexibilidad y aprendizaje como herramientas que permitirían combinar, en el tiempo y el espacio, la práctica con la teoría.

### **Construcción de una cultura de encuentro y diálogo como base para el escalonamiento**

Elementos que contribuyen a la construcción de una cultura de encuentro y diálogo, base para la articulación institucional, dimensión clave del escalonamiento, tienen que ver con factores que implican cambios de roles y actitudes, como los siguientes:

- a) *Autoevaluación institucional crítica.* Parte de la ruta para la articulación institucional es la capacidad de realizar una senda autoevaluación como ONG, analizando de manera crítica tanto los avances obtenidos en materia agroecológica como los elementos obstaculizadores para su mayor escalonamiento. Aquello implica: i) pasar de una mirada autoreferencial, y a menudo defensiva, a la identificación de las debilidades que llevan a una escasa cultura de coordinación y construcción de sinergias; ii) “revolucionar” enfoques y métodos puesto que es imposible que de experiencias micro y muy puntuales, propias por lo general de las ONGs, se pueda extraer una proyección mayor sin modificar, a veces radicalmente, la forma de pensar y actuar de la institución; y iii) mantener el trabajo directo con las comunidades como una muestra de lo posible y practicable, trascendiendo estos ámbitos a través de la generación de aportes a la definición de enfoques y metodologías.
- b) *Base técnica previa como sustento.* La articulación necesita de instancias facilitadoras e impulsoras de la misma. Una ONG no puede asumir o autoasignarse este rol si no está adecuadamente reconocida y respetada en el ámbito en el que decide intervenir. Las posibilidades de tener credibilidad en el medio dependen en buena medida del trabajo anteriormente realizado en términos de validación de experiencias agroecológicas concretas con comunidades y poblaciones campesinas. De ahí la importancia no sólo de realizarlas sino de documentarlas a nivel técnico-científico y económico. Cuanto más débil, escasamente visible, sistemático e innovativo sea el trabajo desarrollado anteriormente por la institución, dispersos y no escasamente medidos los resultados logrados, poco formados los recursos humanos de los que dispone y más competitivo el entorno, más dificultades se encontrarán para ejercer ese rol facilitador y ganar confianza de los demás.

- c) *Progresiva priorización de las relaciones institucionales.* Si bien en un principio un tipo de articulación amplio y difuso puede permitir avanzar, en un período relativamente corto es importante priorizar las instituciones con las que relacionarse de manera intensiva. Esta priorización depende sin duda de los criterios que se decidirá utilizar para proyectar la articulación en términos del escalonamiento, tomando en cuenta el conjunto de oportunidades que ofrece cada contexto. Sin embargo, la experiencia muestra que deberían considerarse algunos parámetros básicos y comunes como los siguientes: i) evitar la concentración en un solo tipo de perfil institucional o de entidad, sean éstas campesinas, ONGs, municipalidades o de otra naturaleza, en la medida en que produce más resultados concretos aprovechar las ventajas comparativas de cada una de ellas; ii) contar con institucionalidades suficientemente sólidas que permitan proyecciones en el mediano y largo plazo; y iii) juntar institucionalidades y personalidades que tengan actitud, disponibilidad y capacidad para funcionar en escenarios de colaboración, orientados a obtener resultados efectivos y concretos.
- d) *Relación con el Estado desde la autonomía y la capacidad de propuesta.* Para las ONGs es imprescindible romper la barrera de la relación con las instituciones y los programas públicos, la misma que en muchos casos proviene de la tradición reivindicativa y alternativa de las ONGs, y también de la más reciente posibilidad de convertirse acríticamente en “entidades ejecutoras” para acceder a fondos públicos. No significa negar el perfil y la misión institucional sino innovarlos y fortalecerlos a partir de la capacidad de interlocución y propuesta hacia el sector estatal. Al respecto existen dificultades, la construcción de espacios comunes puede ser conflictiva, la ruta no es simple, los logros pueden ser poco permanentes en el tiempo, pero las ganancias en términos de escalonamiento pueden llegar a ser sustantivos. Es posible que esta opción sea bastante más viable en países en los que existe una cierta cultura de la institucionalización y no así en aquellos en los que el cambio de gobierno significa automáticamente el cambio total de políticas e institucionalidades públicas.
- e) *Perfil propio de las organizaciones campesinas.* El rol de las organizaciones campesinas en la articulación puede desarrollarse en distintos niveles de acuerdo a las características, las funciones y el nivel en el que se desempeñan las mismas. Sin embargo, un elemento común es que, cualquiera sea el tipo de organización, se debe buscar una participación con perfil propio, con capacidad de interlocución y toma de decisiones. Puesto que estos factores no se dan porque sí, es necesario encontrar mecanismos que permitan incrementar la capacidad de base para asumir estos nuevos roles, ligados a la gestión, y diferentes de la simple ejecución de actividades en un proyecto. La disminución del protagonismo institucional no se da sobre la base de una capacitación generalista y a los viejos esquemas de “fortalecimiento de las organizaciones de base”. Más bien es necesario trabajar en la línea de la asignación y canalización concreta de responsabilidades y recursos a las organizaciones de base, los mismos que, sin intermediaciones innecesarias, permitan una apropiación real de los procesos desde su comienzo.
- El paternalismo hacia las organizaciones campesinas es una forma de mantener un estatus quo a partir del cual ellas van a necesitar siempre de alguna institución de apoyo que les acompañe de la mano para cruzar el río. “El estar más cerca de las bases”, en muchos casos, no conduce necesariamente a su empoderamiento, al contrario.
- f) *Rol de la innovación.* La cultura del encuentro y el diálogo, plasmada en la articulación institucional puede ser utilizada simplemente en función del mantenimiento “más organizado” del estatus quo. Por tanto su aporte real al escalonamiento tiene como ingrediente fundamental la capacidad de innovación ligada a la sostenibilidad. Una articulación en la que predomine, por ejemplo, el paternalismo y el asistencialismo por encima de la capacidad de decisión de las organizaciones sociales y los actores locales campesinos, hará un flaco favor al escalonamiento. Una articulación que no incluya un aporte

institucional a nuevas maneras de hacer formación y capacitación de los ciudadanos, también. En esta línea el desafío de la articulación es tender puentes enriquecedores y novedosos hacia nuevas oportunidades y potencialidades.

- g) *Desarrollo local corresponsable.* La articulación institucional pensada a nivel de desarrollo local abre horizontes más amplios y desafiantes que un municipalismo simple autocentrado en un determinado gobierno local. Se trata de la construcción de ciudadanía, de la corresponsabilización de instancias y actores públicos y privados, de la formación de recursos humanos insertados en el territorio, entre otros aspectos, que se alejan de una visión de un Estado-descentralizado que tiene que resolver todo, incluyendo el desarrollo del ámbito productivo-económico. La experiencia de SANE II al respecto es pequeña pero señala algunas pautas para discutir nuevas dimensiones del desarrollo local en una perspectiva de sostenibilidad.

### **Identificación de actores claves para el cambio: Mujeres y jóvenes**

Si bien es necesario señalar que el análisis de género y generacional fue bastante débil durante la experiencia de SANE, la información recogida justifica poner en la mesa de debate algunos factores que deberían ser considerados más cuidadosamente en el futuro en función del escalonamiento:

- a) *No sólo instituciones y organizaciones, actores individuales.* El escalonamiento no está hecho sólo por instituciones y organizaciones de distinta naturaleza, sino por personas, por actores con cara, nombre y apellido. Algunos de ellos, por su creatividad, capacidad de innovación y experimentación, ubicación, necesidad y muchos otros factores, muestran una mayor propensión hacia el cambio y, en este caso, hacia la adopción de principios y prácticas agroecológicas. Honduras nos invita a pensar en aquello cuando se enfoca el “desarrollo agrícola centrado en la gente”. Sin embargo, decir “gente” es decir mucho y poco al mismo tiempo. En procesos de escalonamiento parece clave ir identificando con precisión estos elementos dinamizadores locales que, más que instituciones externas, pueden ser vectores catalizadores de cambio en sus comunidades, pueblos y entornos en general.
- b) *La agroecología tiene cara de mujeres.* Las cuatro experiencias, con sus propios matices, muestran que el escalonamiento de la agroecología tiene una dimensión de género muy marcada. Un caso ejemplificativo es el chileno en el que se ha constatado que más del 60% de los que han adoptado de manera más estructural y sostenible las innovaciones son mujeres. El caso cubano nos muestra con contundencia que allá donde las campesinas pueden tomar decisiones relativas a sus predios por tratarse básicamente de unidades productivas familiares, la apuesta agroecológica muestra resultados más rápidos e integrales que allá donde existen explotaciones estatales con trabajadores asalariados varones.

Tanto por la información generada como por las visitas de monitoreo en terreno se pudo constatar que existen conexiones entre las mujeres campesinas y: i) el uso de los recursos naturales y la biodiversidad local basado en el rescate de las prácticas y los conocimientos tradicionales, en muchos casos transmitidos de generación en generación por vía femenina; ii) la diversificación paulatina de los predios; iii) la multiplicación de actividades prediales y extraprediales orientadas no sólo a la seguridad alimentaria sino al incremento de los ingresos; iv) la vinculación con los mercados; v) un tipo de organización nueva, abierta al aprendizaje, concreta y no determinada por formas de participación que privilegian los varones; y vi) la predisposición para adquirir nuevos conocimientos y adoptar nuevas tecnologías.

Al contrario de lo que se argumenta sobre el rechazo de las mujeres a las innovaciones, su apertura y capacidad de adopción de lo nuevo parecen ser directamente proporcionales a la aplicación de enfoques y métodos de capacitación, formación y asistencia técnica que privilegien el intercambio entre pares, las tomen en cuenta como sujetos con sus propias estrategias y demandas, y no vengan a

imponer paquetes y recetas tecnológicas. En este marco, el desafío para las instituciones es muy grande puesto que, en muchos casos, se trata de modificar actitudes que, desde siempre, han hecho de la interlocución priorizada con los varones campesinos su estilo de acercamiento a la “comunidad campesina”, sorprendiéndose luego que “las mujeres participan y se organizan poco...”.

- c) *Los jóvenes como apuesta al futuro.* Las opciones tomadas, bajo enfoques diferentes que pueden complementarse, por las cuatro instituciones hacen pensar que la apuesta de largo plazo a una nueva formación de recursos humanos tiene una lógica común. No se trata sólo de “reciclar” o “actualizar” los campesinos, promotores rurales, técnicos y profesionales que son activos hoy en día en la sociedad, sino de ir contribuyendo a una masa crítica integrada sobre todo por las nuevas generaciones.

### **Las limitaciones de la capacitación para el escalonamiento**

SANE II muestra que, en todos los países, el rol de la capacitación (técnica, organizativa, administrativa o cualquiera sean sus contenidos) desarrollada por una ONG, con o sin participación activa campesina, no es un vector suficiente para alcanzar niveles importantes de escalonamiento. Otro aprendizaje es la constatación del agotamiento o por lo menos de la escasa proyección de los modelos de capacitación utilizados por las instituciones públicas y privadas, incluyendo las ONGs. Al respecto, algunos factores que se perfilan para ser considerados son:

- a) *Nuevas áreas para el desarrollo de capacidades.* La experiencia ha mostrado que existen debilidades de los operadores del desarrollo, técnicos y profesionales de distinta naturaleza, no sólo en términos de propuestas técnicas. Al contrario, incluso en los casos en los que se constató solvencia técnica en el manejo de prácticas agroecológicas, se evidenciaron áreas de conocimiento muy débiles. Dicho de otra manera, no es por ser un especialista en abonos verdes o en control biológico de plagas que se tiene al frente una persona con suficiente capacidad para enfrentar el escalonamiento agroecológico. SANE muestra que se requiere de nuevas capacidades<sup>70</sup> en relación, por ejemplo, con: i) el abordaje de la dimensión rural (turismo, recreación, protección de las reservas de agua, conservación de la biodiversidad, entre otras) y no tan sólo la agropecuaria; ii) el tránsito desde la esfera de la producción a la esfera de la comercialización y mercadeo, lo cual implica un tipo de habilidad dictada por “el saber hacer negocios” y no haber estudiado eventualmente “cómo se hacen los negocios”; iii) la adquisición de una nueva mentalidad y actitud en la relación entre técnicos y campesinos que obvien la transferencia vertical de tecnologías y la arrogancia de unos que suponen saber más que otros; iv) el desarrollo de una interlocución específica con sectores tradicionalmente marginados como por ejemplo, las mujeres, los indígenas y, en muchos casos, los jóvenes; y v) la solvencia para el análisis socioeconómico y sistémico de las propuestas agroecológicas y el seguimiento de su implementación.
- b) *Experiencia previa y aprendizaje continuo en el manejo de procesos formativos.* El conocimiento y las experiencias previas de las instituciones/personas que capacitan representan una condición necesaria pero no suficiente. Es importante recrear y redefinir permanentemente los contenidos y los métodos de las capacitaciones, flexibilizándolos y dinamizándolos de acuerdo a los escenarios y las demandas que van cambiando, de manera que los equipos técnicos se actualicen y profundicen sus capacidades. En este sentido la formación de recursos humanos en las instituciones no se debería limitar a una ocasión “una tantum” sino debería hacer parte de un proceso continuo en el tiempo, funcionando como un incentivo para el personal.

---

<sup>70</sup> Con lo cual no se quiere ni mucho menos afirmar que todas estas capacidades deberían concentrarse en una sola persona. Al contrario se podrían conformar equipos interdisciplinarios o aprovechar de las especializaciones personales e institucionales para enfrentar, de manera mancomunada los desafíos del escalonamiento.

- c) *Apropiación y aportes propios*. Las experiencias muestran que el hecho de invertir recursos propios, tangibles e intangibles, para ser capacitados, o recibir asistencia técnica, aumenta las probabilidades de la apropiación, y el reconocimiento por parte del entorno aumenta las probabilidades de la transmisión y difusión de los conocimientos. Los elementos motivadores y detonadores no necesariamente son monetarios como muestran Cuba y Honduras donde funcionaron más bien factores de valorización del conocimiento campesino en un entorno de pares. A su vez, en Perú y Chile, sin desconocer lo anterior, fueron importantes los resultados de las capacitaciones recibidas, traducidas en mayores ingresos, para contribuir a la formación de líderes con empuje y trascendencia en su contexto.
- d) *Aprendizaje desde la experiencia real, y aprendizaje entre pares*. Los mejores resultados en la capacitación están por lo normal asociados a: i) el acercamiento y la verificación en campo de los conocimientos campesinos aplicados en las parcelas o en los negocios, a través de pasantías y giras de intercambio; y ii) la discusión de experiencias concretas que, sistematizadas, proveen de la evidencia de resultados no sólo técnicos sino económicos. La metodología de campesino a campesino, y el desarrollo participativo de tecnologías tienen mucho que aportar en esta área y pueden ser actualizados/complementados a partir de nuevos enfoques y mecanismos como: i) el enfoque “rural” que implica trabajar más en los activos de los pobres rurales, y no sólo en temas vinculados a la finca; ii) los mecanismos de concursos, como los aplicados ampliamente en las zonas andinas<sup>71</sup>, que funcionan como estimulantes para la experimentación y el intercambio en terreno.

### **La búsqueda de un modelo innovador de formación superior como apuesta de largo plazo para el escalonamiento**

Al contrario de la capacitación, SANE II, por lo menos en dos países (Chile y Cuba) con lecciones sustantivas para los otros, ha permitido la reflexión y el avance concreto en una dimensión clave para el escalonamiento, la búsqueda de un modelo innovador de formación superior. En este ámbito, que no estaba previsto inicialmente como dimensión del escalonamiento, se encuentran múltiples perspectivas que, además, se combinan adecuadamente con la articulación entre los sistemas de conocimiento y la articulación institucional.

- a) *“La Universidad Construye País”*. *Encuentro entre academia y territorio*. En un modelo de formación superior innovador, la universidad debe basar su legitimidad en el diálogo horizontal con un entorno de instituciones, organizaciones de base y otros actores que provean experiencias y programas de trabajo que, sistematizados, analizados y eventualmente enriquecidos a través de la investigación científica, deben ser parte vital de la estrategia formativa. La experiencia chilena muestra que este diálogo sólo se puede producir con un entorno institucional articulado y fuerte, que mantenga con claridad la exigencia de promover un modelo de formación que responda a las demandas de un país mirado desde la región y su propia gente, en particular, en este caso, desde los pobladores rurales. La universidad puede contribuir a la construcción del país en la medida en la que sus vínculos con el territorio sean reales y se vayan fortaleciendo. En otras palabras una universidad que escucha las voces, los aprendizajes, los errores y las dificultades de un territorio específico y es capaz de incluir todo aquello, puesto en valor, en la experiencia formativa. Universidad como aula

---

<sup>71</sup> En Bolivia, Perú y Colombia, con apoyo de programas de desarrollo como los del FIDA, o con recursos propios, en las comunidades campesinas funcionan mecanismos de concursos realizados por las propias organizaciones locales. Éstos concursos movilizan a decenas de familias campesinas particularmente en relación con el manejo de sus propios recursos naturales. Se trata de mecanismos que permiten el aprendizaje durante la práctica y la valorización de los expertos campesinos locales por un lado, y por otro implican premios ex post al esfuerzo que cada familia realizó, superando el concepto asistencialista de la dádiva y estimulando la concurrencia de inversiones.

abierta a la participación e interacción de distintos actores, docentes, investigadores, estudiantes, campesinos, y otros.

Temas como la defensa de la tierra, la resolución de conflictos acerca de recursos naturales, el desarrollo sustentable y la participación de las comunidades campesinas e indígenas, el conocimiento tradicional, la agroecología, el resguardo de la biodiversidad, el ordenamiento territorial y la puesta en valor de la cultura regional, la interculturalidad, los mecanismos alternativos de salud, la inclusión de las dimensiones de género, étnicas y generaciones, son algunos de los elementos que, estructurados en un currículum coherente, muestran esta nueva reflexión y práctica universitaria local.

- b) *“El Colegio Regional de Agricultura”. Superando las fronteras nacionales.* En el caso cubano el aprendizaje ha llevado a definir como idea fuerza la creación de un Colegio Regional de Agricultura con principios agroecológicos, el mismo que debería tener representación en varios países latinoamericanos. Se asume que el acceso a y el control del conocimiento de la agroecología son una manera de lograr verdadera autonomía en la gestión de los sistemas agrarios. Existiría un enorme contingente de personas dedicadas a la agricultura que hoy demandan de los conocimientos necesarios para diseñar y manejar sus sistemas en armonía con los recursos naturales, abaratar los costos de producción, ser económicamente viables y contribuir a la garantía de la seguridad y soberanía alimentaria de sus familias y comunidades. Este nuevo paradigma requiere de las instituciones de investigación y docencia un papel muy activo en la formación del capital humano; en la generación y validación del conocimiento que den el soporte y la fundamentación a las sociedades para edificar y asimilar la nueva cultura agraria. Este tipo de constataciones no sería privativo de un solo país pese a las diferencias existentes entre ellos. Por este motivo, en aras de un incremento sustantivo del escalonamiento agroecológico, se está planteando el Colegio como un instrumento que trasciende las fronteras y es incluyente de diversos tipos de usuarios. En esta línea se otorgaría una amplia gama de títulos desde simples diplomas de cursos de capacitación hasta el grado de Doctor en Ciencias.

### **Los mercados: La necesidad de nuevos enfoques para un abordaje en términos de escalonamiento**

Entre las distintas dimensiones previstas en las estrategias de escalonamiento de SANE, la llamada de desarrollo comercial es sin duda la que menores avances ha mostrado en términos sustantivos. Por tanto los aprendizajes representan aún pautas tentativas, perfilándose más bien como una invitación a explorar más algunas posibilidades.

- a) *Inversión en mercados que premian la cultura, la identidad y la diferencia.* Ésta es un área que presenta oportunidades sobre todo para grupos campesinos e indígenas que estén ubicados en espacios en los que existen atractivos de distinta índole que, a su vez, marcan la continuidad y la renovación de la cultura e identidad propia. Al respecto surge la necesidad de contribuir a desarrollar nuevas capacidades tanto entre los actores locales para identificar, revalorizar y agregar valor a lo propio, como entre prestadores de servicios, incluyendo entre ellos no sólo profesionales y técnicos sino especialistas y líderes locales. Éstos últimos pueden canalizar asistencia técnica especializada para contribuir a posicionar en el mercado estos nuevos productos y servicios, con una cada vez mayor calidad sin que aquello signifique pérdida de identidad.
- b) *Marcos regulatorios.* El desarrollo comercial implica cuellos de botella que deben ser resueltos para tener posibilidades reales de permanecer en el mercado. Uno de los más importantes es cumplir con los estándares existentes en los marcos regulatorios de los países en el ámbito sanitario y tributario, entre otros aspectos, particularmente allá donde existe una normativa estricta. Incluso en otros contextos nacionales donde la normatividad es más permisiva o no tiene claramente resuelto el tratamiento para los pequeños productores, y las micro y pequeñas empresas, surge la necesidad de ir



hacia una formalización de cara a garantizar productos sanos para los consumidores. En todos los casos, los marcos regulatorios son claves en términos de la exportación. Por tanto se requiere de una información pertinente canalizada a los productores y de asistencia técnica calificada para superar las diferentes barreras.

Llama la atención que la certificación de productos orgánicos, planteada inicialmente como esencial en algunas de las estrategias institucionales, no se haya definido finalmente como una herramienta central, por lo menos a nivel de los mercados locales y nacionales.

- c) *Claridad en el impacto en los ingresos.* Las iniciativas orientadas a la transformación y comercialización, asociadas con el fortalecimiento organizativo de los emprendimientos campesinos, tienen que abordar de manera seria y responsable el cálculo y el seguimiento a los indicadores de ingreso. La experiencia ha mostrado que las instituciones no siempre tienen claridad en relación con este aspecto, o lo consideran secundario desde el punto de vista del aprendizaje de los productores. Al contrario el hecho de no poder mostrar contundentemente resultados en este eje, resta validez y consistencia a una propuesta de desarrollo comercial vinculada al escalonamiento.
- d) *Protección legal de los recursos campesinos.* En los casos de Perú y de Chile existen recursos de la biodiversidad que tienen enormes potencialidades para entrar en el mercado de exportación pero no están disponibles resguardos en términos de la propiedad del material genético local. La protección intelectual de los recursos, procesos y conocimientos campesinos es un área que, a nivel internacional, está siendo abordada recientemente y con visiones que, por lo general, no favorecen a las comunidades campesinas. Mientras las discusiones y la legislación internacional avanzan en este aspecto, se pueden diseñar estrategias alternativas y locales para proteger los recursos, sabiendo que no resuelven el problema pero que pueden ayudar. Un ejemplo concreto en el caso chileno es la comercialización de variedades nativas de papas, las que no tienen ninguna posibilidad de ser protegidas legalmente. Un mecanismo utilizado por los campesinos productores/comercializadores es informar a los consumidores a través de eventos informativos, etiquetas, envases, entre otros, que éste es un producto protegido ancestralmente por ellos y que existe el peligro permanente de que estas variedades sean apropiadas por empresarios no campesinos. A través de esta sensibilización piden el apoyo de los consumidores. Sin embargo está claro que este tipo de iniciativas son insuficientes si no se logra un marco legal regulatorio favorable, posibilidad que se ve bastante confusa y lejana. Este aprendizaje constituye más bien un mensaje de alerta hacia iniciativas que pueden ser improvisadas y muy perjudiciales para los propios campesinos.
- e) *Rol de las instituciones. Inversiones facilitadoras de los negocios.* Existen características mínimas necesarias para que una institución que decide apoyar procesos de articulación con los mercados, pueda hacerlo con eficiencia. Ingresar a este campo complejo y a veces desconocido para las ONGs, sólo como una forma de captar el interés de la cooperación y encontrar nuevos financiamientos puede ser muy nocivo. Por tanto, sin tener experiencia ni competencia institucional al respecto, y no habiendo desarrollado por sí sola iniciativas orientadas al mercado, la ONG puede convertirse en un mal socio y hasta en un socio peligroso para los campesinos y sus organizaciones. La experiencia chilena muestra que es posible moverse, sobre la base de la articulación entre entidades públicas y privadas, en el ámbito no de “hacer negocios” sino de facilitar inversiones que mejoren el entorno comercial.

Una lectura crítica de la experiencia de SANE respecto a los mercados sugiere que la agroecología está frente a una suerte de “bifurcación” entre una corriente que intenta una mejor convivencia con el mundo y sus imperfecciones, por tanto también con los mecanismos económicos y de mercado; y una agroecología enrocada en principios holísticos e integrales que no estaría dispuesta a ceder y llegar a algún pacto con esta realidad.

Existen evidencias claras que grandes empresarios están incursionando de una manera cada vez más agresiva en la producción orgánica pensada ya no como un nicho pequeño sino como respuesta a demandas de amplios sectores de consumidores por productos “sanos”. Frente a estas tendencias, ¿qué chances tiene una estrategia basada en “mercados alternativos para productos alternativos”? Y aún así, ¿qué nos hace pensar que el funcionamiento de estos mercados alternativos sería muy distinta de la de los mercados convencionales?

Por otro lado habría que reflexionar más a fondo acerca del argumento que existirían mercados diferentes y habría que tener propuestas para varios de ellos. Es cierto que hay mercados diferentes, pero unos crecen y otros se achican, unos son alcanzables para los campesinos, otros los van a arrollar por razones de competencia, y otros pueden dejarlos en la marginalidad por razones de escasa rentabilidad. Si se trata de escalar, ¿es adecuada la estrategia de apuntar a todos los diferentes mercados?

Las preguntas anteriores implican respuestas sólidas basadas en conocimientos que permitan tomar decisiones de manera responsable y no acabar creyendo, como en otros contextos ocurrió, que “los campesinos tienen que producir mermeladas y conservas para el mercado solidario de los técnicos de las ONGs...”.

### **El monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje**

La experiencia de SANE II indica algunos elementos clave para hacer del monitoreo un proceso de aprendizaje. Éstos son:

- a) *Tiempos y recursos para el escalonamiento.* Algunos de los énfasis basados en la experiencia de SANE (articulación institucional; formación y educación) implican una apuesta de largo plazo. Los mismos resultados parciales nos señalan la imposibilidad de sacar conclusiones definitivas sobre el escalonamiento a partir de una experiencia de unos tres años. Lo anterior implica preguntarse acerca de los tiempos necesarios para realizar esfuerzos consistentes y continuativos que logren impactos relevantes en el escalonamiento, de los costos que aquello significa y de quienes deberían pagar y/o contribuir a procesos de esta naturaleza, los mismos que van más allá de la lógica de un proyecto acotado y puntual.
- b) *Calificación institucional para procesos de escalonamiento.* Para implementar experiencias orientadas al escalonamiento es preciso afinar los criterios de selección de las instituciones que participen. Es necesario elegir entidades con trayectoria consolidada, “sanas” desde el punto de vista de su permanencia y estabilidad, pero también innovadoras, con relaciones maduras con las organizaciones sociales presentes en el territorio en el que se interactúa y con recursos humanos suficientemente formados. Estos elementos pueden otorgar una razonable seguridad que haya motivación y compromiso para una iniciativa de esta naturaleza, creando un ambiente favorable al trabajo conjunto y a la calidad de los productos finales. Lo anterior implica ciertamente un desafío posterior en términos de difusión y capacitación orientadas a otro tipo de instituciones.
- c) *Aprender a “monitorear”:* *Un desafío para las ONGs.* Las características del monitoreo deben ser pensadas y estructuradas de acuerdo al tipo de actores involucrados directamente en el mismo. El caso de las ONGs es sui generis puesto que no se trata de organizaciones de base y tampoco de instancias académicas. Configuran un tipo de institución cuyas origen, trayectoria y experiencia muestran, en términos de capacidades instaladas para el monitoreo, diferentes potencialidades y, al mismo tiempo, varias limitaciones. Algunas de éstas últimas pueden ser superadas. Otras plantean la necesidad de una

mayor articulación de las ONGs con otro tipo de entidades, buscando explotar ventajas comparativas de cada una.

Las limitaciones de las ONG en términos de un monitoreo más sistemático que conduzca a productos que puedan ser divulgados ampliamente, afuera del mundo de las ONGs, podrían ser superadas a través de acciones como las siguientes: i) la capacitación a su personal en el monitoreo de estrategias de escalonamiento, no limitado a la aplicación de marcos lógicos y análisis unidireccionales causa-efecto<sup>72</sup>; ii) una capacitación desarrollada de manera continuativa a lo largo del proceso de monitoreo del escalonamiento, a través de ocasiones ad hoc para profundizar ciertos temas y eventualmente con un acompañamiento externo estimulador de la apropiación de los procesos por parte de los actores directos; iii) el involucramiento de varios miembros del equipo institucional, posiblemente de diversas disciplinas, incentivando el mismo como una ocasión para formarse y actualizarse; iv) pasantías e intercambios presenciales entre las instancias involucradas en el monitoreo, abriéndose a reflexiones y análisis más sistemáticas que involucren a los actores locales; y v) el impulso para emplear los medios de comunicación virtual.

- d) *La apuesta al escalonamiento requiere de un nuevo contexto institucional.* La superación de las limitaciones y el desarrollo de acciones como las anteriormente señaladas, sin embargo, puede ser posible sólo en la medida en que la ONG tome opciones estratégicas en términos de: i) el rol que quiere otorgar a procesos de investigación y sistematización conducentes a miradas analíticas más abarcativas que la experiencia micro; ii) la superación de una lógica, determinada fuertemente por los criterios de acceso a los recursos pero también por predisposición y costumbre, por lo menos de algunas ONGs, hacia el activismo; iii) la liberación del tiempo de una parte de su personal para dedicarse a estos procesos; iv) la disponibilidad al aprendizaje y la innovación, juntamente con la inversión en la formación de sus propios recursos humanos; v) la capacidad de estrechar alianzas interinstitucionales orientadas a fortalecer específicamente los procesos de monitoreo; y vi) el tipo de relación y negociación que es factible desarrollar con las agencias de financiamiento, haciendo que éstas superen la lógica de considerar a las ONGs tan sólo como entidades ejecutoras.

Todo lo anterior implica forjar un nuevo perfil de ONG. Es obvio que para instituciones dependientes de los recursos de las agencias de cooperación internacional y/o de las instituciones públicas, aquello está fuertemente sujeto al tipo de relaciones que logren construir con estas instancias y a qué margen actualmente existe para aquello. Algunas experiencias como las del CET en Chile muestran que la capacidad de investigación y sistematización ha constituido el peldaño inicial clave para proyectarse institucionalmente y palanquear más recursos nacionales y externos que si se hubiera continuado bajo la lógica de una ONG clásica. ACTAF está descubriendo nuevos horizontes a partir del rol desempeñado como articuladora y facilitadora de procesos interinstitucionales.

Sin embargo, los cambios y los esfuerzos que las ONG podrán desarrollar serán insuficientes si no se modifican los enfoques y las dinámicas en la comunidad de donantes, o por lo menos en algunas de las agencias de cooperación, apostando a procesos de construcción del conocimiento a través del desarrollo de experiencias innovativas y la divulgación de las lecciones, y no sólo a la ejecución de obras y acciones, y la demostración de productos e impactos. El CIID constituye una buena opción para ejercer influencia en estos ámbitos así como SANE II ha abierto un espacio significativo de reflexión y aprendizaje en este sentido.

Finalmente la experiencia de SANE II en cuanto al monitoreo, muestra la necesidad de no hacer referencia sólo a las ONGs sino de ir involucrando en el mismo un conjunto de actores locales que son parte en causa de las estrategias de escalonamiento. Por tanto es urgente forjar mecanismos

---

<sup>72</sup> En este sentido, parecería apropiado explorar en el futuro la posibilidad de trabajar con métodos como el Mapeo de Alcances, respecto al cual el CIID y otras organizaciones han avanzado. Ver: *Mapeo de Alcances. Incorporando Aprendizaje y Reflexión en Programas de Desarrollo*. Sarah Earl, Fred Carten, Terry Smutylo. IDRC-CRDI, LUR. Costa Rica, 2002.

participativos y multiactorales que amplíen la participación directa, no sólo con derecho a opinión, sino a investigar, sistematizar, analizar y evaluar, por parte de estos actores.

- e) *Necesidad de herramientas afinadas para el monitoreo.* A raíz de lo señalado, parecería entonces útil combinar los aspectos que más han funcionado del marco analítico adoptado en SANE II con el enfoque y los mecanismos planteados en una propuesta como la del Mapeo de Alcance. Se considera que podría ser de particular interés la apropiación y operativización de los siguientes principios<sup>73</sup>, algunos de los cuales estuvieron presentes, quizás de manera más intuitiva que explícita, en el monitoreo de SANE II: i) flexibilizar la definición de los impactos tomando en cuenta el concepto de “alcances”<sup>74</sup>; ii) potenciar el involucramiento de los socios, delegando poder y responsabilidad a los actores endógenos; iii) superar la carrera por el protagonismo de las instituciones y las mismas agencias, evitando una lectura simple de los efectos netos positivos como resultados directos de sus proyectos y programas, privilegiando y analizando más bien la identificación y el análisis de los vínculos lógicos entre las intervenciones y los cambios de comportamiento; y iv) reconocer que cada socio directo tiene su propia lógica y su propia manera de enfrentarse a la responsabilidad. Lo anterior implica animar a un programa a considerarse como una organización dinámica cuyos objetivos, métodos y relaciones con los socios han de replantearse y adaptarse con cierta periodicidad.

---

<sup>73</sup> Op. Cit. Earl et al, 2002. Las citas del Mapeo de Alcances al que se hace referencia, se encuentran entre las páginas 1 y 18.

<sup>74</sup> Los “alcances” son entendidos como cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa. Lo anterior implica enfatizar el concepto de que el desarrollo se logra por y para las personas y son ellas que participan activamente en la definición de los cambios necesarios.

## BIBLIOGRAFÍA

### ACTAF Cuba

- Texto Original Proyecto SANE II Cuba, 2000.
- Línea de Base Ajustada, 2002.
- Informes Semestrales, 2002-2003.
- Aportes a la Elaboración del Documento Conjunto de SANE II: i) Formación de Capital Humano; ii) Diferenciación Social, 2002; iii) Recuperación de Experiencias de Vinculación entre Género y Ambiente durante el Escalonamiento de la Agricultura Agroecológica; iv) Apuntes acerca de un Sistema Participativo Aplicado en el Postgrado de Agroecología y Agricultura Sostenible; v) Postgrado de Agroecología y Agricultura Sostenible. Un Estudio de Caso frente al Escalonamiento. Eulogio Muñoz, Instituto de Ciencia Animal (ICA) y Centro de Estudios de Agricultura Sostenible de la Universidad Nacional Agraria (CEAS/UNAH) de La Habana, 2002.
- Informe de Monitoreo SANE II, 2003.
- Informe Final de Monitoreo, 2004.

Altieri, M.  
1998

Sustainable Agriculture Networking and Extension (SANE). *Farmers, NGOs and Lighthouses: Learning from Three Year Training, Networking and Field Activities*. A Monograph. <http://www.cnr.berkeley.edu/~agroeco3/sane/monograph>

Bunch, Rolando  
1995

*Dos Mazorcas de Maíz: Una Guía para el Mejoramiento Agrícola Orientado Hacia la Gente*. Título original: *Two Ears of Corn: A Guide to People-Centered Agricultural Improvement*. Primera edición: 1982. Segunda edición: 1995. Vecinos Mundiales, EE.UU.

### CET Chile

- Texto Original Proyecto SANE II Chile, 2000.
- Línea de Base Ajustada, 2002.
- Una Experiencia Universitaria en Chiloé, documento presentado en el Taller “Universidad Construye País”. Carlos Venegas, 2002
- Informes Semestrales, 2001-2003.
- Aportes Preliminares a la Construcción de un Documento Síntesis de la Experiencia de SANE II. Carlos Venegas, 2002.
- Aportes a la Elaboración del Documento Conjunto de SANE II: i) Investigación y Desarrollo; ii) Subsidios e Incentivos; iii) Formación de Capital Humano, Formación Superior. Carlos Venegas, 2002.
- Informe Final de Monitoreo SANE II, 2003.
- Factores en el Escalonamiento de la Agroecología. Ponencia presentado por Carlos Venegas en el Primer Seminario de Desarrollo Agrario y Rural auspiciado por el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR) de la Universidad Nacional de La Habana (UNAH), Cuba, junio de 2004.

### COSECHA Honduras

- Texto Original Proyecto SANE II Honduras, 2000.
- Informes Semestrales, 2001-2003.

- Notas para la Elaboración del Documento Conjunto: i) Tipología y Definición del Escalonamiento; ii) Investigación Agrícola para Pequeños Agricultores. Rolando Bunch, 2002.
- Reporte del Proyecto SANE II Honduras (1ero de julio-31 de diciembre de 2002), 2003.
- People-Centered Agricultural Development. Principles of Extension for Achieving Long-Term Impact. Rolando Bunch, s.f.

Douthwaite, B. and Schultze, S.

2000 Spanning the Attribution Gap: The Use of Program Theory to Link Project Outcomes to Ultimate Goals in INRM and IPM. Paper presented at the INRM workshop, CIAT, 21-28 August 2000. Cali, Colombia.

Earl, S., Carden F. and Smutylo, T.

2002 *Mapeo de Alcances. Incorporando Aprendizaje y Reflexión en Programas de Desarrollo. CIID, LUR. San José, Costa Rica.*

EDAC Perú

- Texto Original Proyecto SANE II Perú.
- Línea de Base Ajustada, 2002.
- Informes Semestrales, 2001-2003.
- Notas para la Elaboración del Documento Conjunto: i) Subsidios e Incentivos; ii) Transformación y Comercialización en Cajamarca; iii) Escalonamiento de la Agroecología en el Marco del Proceso de Descentralización y el Rol Promotor de los Gobiernos Locales; iv) Organización Campesina y de Agricultores en Cajamarca. Ruben Figueroa, 2002.
- Informe Final de Monitoreo SANE II Cajamarca-Perú, 2003.

Farrington, J. and Boyd, C.

1997 Scaling-up the Impact of Participatory Management of Common Pool Resources. Development Policy Review, 15.

Franzel, Cooper and Denning,

2001 Scaling up the Benefits of Agroforestry Research. Lessons Learned and Research Challenges. Development in Practice, 11, 4, p. 524-534.

Gonsalves, J.

2001 Scaling-up. What We Have Garnered from Recent Workshops. LEISA News, Oct 2001 6-10. [online] URL: <http://www.ileia.org/2/17-3/06-10.PDF>.

Gundel, S., Anderson, J. and Hancock, S.

2001 Scaling-up Strategies for Research in Natural Resource Management. A Comparative Review. NRI. Chatham, UK.

Hagmann, J., with Chuma, E., Murwira, K. and Connolly, M.

1998 Learning Together through Participatory Extension. A Guide to an Approach Developed in Zimbabwe. AGRITEX/GTZ/ITZ. Harare, Zimbabwe.

- Hagmann, J.  
2000 The Evolution of Participatory Research and Extension in Zimbabwe. En: Cooper, P.J.M., y Denning, G. (editores). *Scaling up the Impact of Agroforestry Research*. Report of the Agroforestry Dissemination Workshop, Nairobi, 14-15 September, 1999. p9-10. ICRAF. Nairobi.
- Holt- Giménez, E.  
2001 *Scaling up Sustainable Agriculture. Lessons from the Campesino a Campesino Movement*. LEISA News. October 2001 27-29. [online] URL: <http://www.ileia.org/2/17-3/27-29.PDF>.
- International Institute for Rural Reconstruction,  
2000 *Going to Scale. Can We Bring More Benefits to More People, More Quickly?* IIRR, Silang, Cavite, Philippines.
- Lovell, C., Mandondo, A., and Moriarty, P.  
2002 The Question of Scale in Integrated Natural Resource Management. *Conservation Ecology* 5(2):25. [online] URL: <http://www.consecol.org/vol5/iss2/art25>
- NGO Committee, Global Forum on Agricultural Research (GFAR) and Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR)  
1999 *Scale up! Highlights and Synthesis of Proceedings of the CGIAR NGO Committee Workshop on Scaling Up Sustainable Agriculture Initiatives*. World Bank. Washington, D.C., USA.
- Ranaboldo, C.  
2002 Aproximación al Análisis Integrado entre las Experiencias. Documento presentado en la Reunión de SANE II en Cajamarca, Perú (14-18 de mayo de 2002).  
2003 Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas: Avances y Desafíos. [www.idrc.ca/minga/100183\\_s.html](http://www.idrc.ca/minga/100183_s.html)
- SANE II  
2001 Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina. [www.idrc.ca/minga/100183\\_s.html](http://www.idrc.ca/minga/100183_s.html)  
2000 Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina y el Caribe. Marco de Seguimiento. Documento de Trabajo. Concepción, Chile. Colaboración de Paul Engel.  
2001 Informe de la Reunión SANE II, Chiloé-Chile, 11-13 de diciembre. Colaboración de Paul Engel.  
2002 Informe de la Reunión SANE II, Cajamarca-Perú, 14-18 de mayo. Colaboración de Claudia Ranaboldo y Simon Carter.
- Uvin, P., Jain, P.S., and Brown, L.D.  
2000 Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling up. *World Development*. 28 (8) 1409-1419.
- Uvin P. and Miller,  
2000 *Scaling-up: thinking through the issues*. [online] URL <http://www.brown.edu/Departmentsprogram/hungerweb/WHP/SCALINGU.html>

Waldick, L.  
2003

Water Management in Ecuador's Andes Mountains. IDRC Reports: Science from the Developing World.

[http://www.idrc.ca/reports/read\\_article\\_english.cfm?article\\_num=1117](http://www.idrc.ca/reports/read_article_english.cfm?article_num=1117))